



Lapin hyvinvointialue Tarkastuslautakunta

ITSEARVIOINTI 2024

Tarkastuslautakunta 26.9.2024 § 76



lapha.fi

Lapin hyvinvointialue

Lappi buresveadjinguovlu
Laapi pyereestvaijeemkuávlu
Lappi pue'rrvâájjamvu'vdd

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
2. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen	6
3. Itsearviointin tarkoitus, aineiston keruu ja analysointimenetelmät	10
3.1. Itsearviointin tarkoitus	11
3.2. Itsearviointin kohderyhmät ja aineiston keruun toteutus.....	12
3.3. Itsearviointin analyysimenetelmät	13
4. Tarkastuslautakunnan arviointityön kehittäminen itsearviointin avulla.....	16
4.1. Vastaajien taustatiedot.....	16
4.2. Strategian ja arvojen mukainen toiminta	17
4.3. Tarkastuslautakunnan työskentely ja toimintakyky.....	21
4.4. Tarkastuslautakunnan jäsenen oma toimintakyky.....	25
4.5. Puheenjohtajan toiminta.....	28
4.6. Valmistelevien viranhaltijoiden toiminta.....	30
4.7. Yhteistyö ja viestintä	32
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	36
5.1. Itsearviointi yhtenä laadunhallinnan osa-alueena	36
5.2. Johtopäätökset	38
5.3. Jatkokehittämishaasteet.....	39
6. Lähteet	41

Lapin hyvinvointialue, tarkastuslautakunta

Työn nimi: Itsearviointi. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan itsearviointikysely lautakunnan jäsenille ja varajäsenille

Tekijät: Jaana Koskela, ulkoinen tarkastaja ja Riitta Erola, tarkastuspäällikkö

Sivumäärä: 44 / liitteitä 2

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on jatkanut laadunhallintatyötään ja arviointityön kehittämistä päättämällä 21.3.2024 § 28 toteuttaa itsearvioinnin (N=19) sähköisesti Webropol -kyselynä varsinaisille jäsenille (n=15) ja niille varajäsenille, jotka ovat osallistuneet tarkastuslautakunnan kokouksiin 1.1.2023 alkaen vähintään kerran (n=4). Itsearviointi on myös osa tarkastuslautakunnan oman työn laadun varmistamista saatujen tulosten perusteella. Itsearvioinnin tarkoituksena oli kartoittaa, millaista on tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön valmistelevien viranhaltijoiden toiminta sekä miten lautakunta ja viranhaltijat ovat tehtävässään onnistuneet.

Kyselylomakkeella oli 30 kysymystä, joista 21 oli monivalintakysymyksiä ja yhdeksän avointa kysymystä. Kyselyyn vastaamiseen arviointiin menevän 10-15 minuuttia. Itsearviointilomaketta työstettiin muiden hyvinvointialueiden ulkoisen tarkastuksen yksiköiden lomakkeiden pohjalta. Itsearviointikyselylomaketta testattiin ajalla 5.-12.4.2024 ennen varsinaista kyselyä. Testikyselyyn vastasivat kaksi varsinaisen kyselyn ulkopuolista henkilöä ja tarkastuslautakunnan puheenjohtaja. Saatujen kommenttien perustella kyselylomaketta selkeytettiin ja siihen tehtiin muutamia muutoksia.

Varsinainen kysely toteutettiin ajalla 19.-30.4.2024. Vastausten vähäisyyden (8 henkilöä, vastausprosentti 42,1%) vuoksi vastausaikaa jatkettiin 8.5.2024 sähköpostilla 24.5.2024 saakka. Vastauksia saatiin varsinaisilta jäseniltä 80 % (n=12) ja varajäseniltä 75 % (n=3). Vastausten lukumääräksi muodostui siten 15 ja kyselyn vastausprosentiksi 78,9 %. Kyselyn tulokset on havainnollistettu kuvioilla ja avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysillä. Vastaukset on käsitelty anonymisti siten, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa.

Tarkastuslautakunta katsoo onnistuneensa tehtävässään suhteellisen hyvin, mutta laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä tulee jatkaa. Tarkastuslautakunnan toiminta on linjassa Lapin hyvinvointialueen arvojen kanssa ja on vastuullista. Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan rooli on korostuneen tärkeä ja hänen tulee omata kyky kehittää sekä omaa että lautakunnan muiden jäsenten lautakuntatyöskentelyn osaamista. Puheenjohtaja on onnistunut tehtävässään erinomaisesti. Toimiva tarkastuslautakunta on kehittämisen voimavara ja suunnannäyttäjä omalla esimerkillään. Tarkastuslautakunnan uusien jäsenten perehdyttämiseen tulee, myös kesken valtuustokauden, kiinnittää erityistä huomiota tarkastuslautakunnan rooliin, tehtäviin ja vakiintuneisiin toimintatapoihin.

Vaikka tarkastuslautakunta onkin tunnistanut keskeiset sidosryhmät, se tekee vain kohtalaisen aktiivisesti sidosryhmäyhteistyötä. Parhaiten toimivana pidetään tarkastuslautakunnan yhteistyötä esittelijöiden ja johtavien viranhaltijoiden kanssa. Parannettavaa lautakunnan työssä on yhteistyö aluevaltuuston ja aluehallituksen kanssa. Tarkastuslautakunnan ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja viestintää tulee lisätä ja kehittää.

Hakusanat: arviointi, itsearviointi, laadunhallinta, tarkastuslautakunta

Luettelo kuvioista

Kuvio 1.	Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen	8
Kuvio 2.	Lapin hyvinvointialuestrategian arvot	18
Kuvio 3.	Tarkastuslautakunta on	18
Kuvio 4.	Tarkastuslautakunnan tietoisuus Laphan tavoitteista ja sitoutuneisuus arviointiperiaatteisiinsa	19
Kuvio 5.	Arviointiperiaatteiden mukainen toiminta	20
Kuvio 6.	Tarkastuslautakunnan työskentelytavat ja -ilmapiiri	23
Kuvio 7.	Tarkastuslautakunnan toimintakulttuuri	24
Kuvio 8.	Lautakunnan jäsenten omat toimintavalmiudet	26
Kuvio 9.	Tiedolliset ja taidolliset valmiudet toimia tarkastuslautakunnassa	27
Kuvio 10.	Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan toiminta	28
Kuvio 11.	Viranhaltijoiden toiminta valmistelijoina	30
Kuvio 12.	Viranhaltijoiden tiedolliset ja taidolliset valmiudet	31
Kuvio 13.	Tarkastuslautakunnan sidosryhmäyhteistyö	33
Kuvio 14.	Tarkastuslautakunnan sidosryhmäyhteistyön toimivuus	34
Kuvio 15.	Tarkastuslautakunnan viestintä	35

1. Johdanto

*”what we love to do, that we do well”
(suom. mitä me rakastamme tehdä, sen me teemme
hyvin)*

Radford 1922

Valtakunnallisen hyvinvointialueuudistuksen tavoitteina¹ on ollut turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (sote-palvelut) sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata ikääntymisen ja syntyvyydenlaskun aiheuttamiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten kasvua. Lisäksi tavoitteena on perus- ja erityistason palvelujen entistä parempi yhteen toimivuus, samoin kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen ja pelastustoimen palvelujen saumattomuus.

Hyvinvointialueita on muodostettu yhteensä 21.² Lapin hyvinvointialue (Lapha) muodostuu 27 eri organisaatiosta: Lapin 21 kunnan³ sosiaali- ja terveystalouksista, Lapin sairaanhoitopiiriin (LSHP) ja Länsi-Pohjan sosiaali- ja terveystalouksien ja sairaanhoitopiiriin (LPSHP) kuntayhtymistä, Kolpeneen⁴ palvelukeskuksen kuntayhtymästä, Oulunkaaren kuntayhtymä Simon palvelujen osalta, Pelkosenniemen-Savukosken kansanterveysyhtymän kuntayhtymästä ja Lapin pelastuslaitoksesta. Lapin hyvinvointialue tytäryhteisöineen muodostaa hyvinvointialuekonsernin. Rovaniemen Keskuspesula Oy laukaisee hyvinvointialueelle konsernirakenteen (Laphan omistusosuus on 86 %).

Vertailtaessa ja tarkasteltaessa kuntia ja hyvinvointialueita on huomattava, että hyvinvointialueiden tehtäväkenttä on kapeampi kuin kunnilla niiden yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta merkityksestä huolimatta. Hyvinvointialueiden itsehallinto poikkeaa kunnallisesta itsehallinnosta erityisesti rahoitusmallin osalta. Hyvinvointialueilla ei ole kuntien tapaan verotusoikeutta, vaan niiden rahoitus tulee suoraan valtiolta. Hyvinvointialueiden tulo- ja menoautonomia on siis erittäin rajattu. Paikallisen itsehallinnon pääperiaatteista toteutuu vain yksi: vaaleilla valitut päättäjät. Hyvinvointialueiden itsehallinnon laajuutta tai laatua ei voi suoraan rinnastaa kunnalliseen itsehallintoon. Hyvinvointialueita ei voi suoraan rinnastaa kuntayhtymiinkään, vaan ovat uudenlainen aluehallinnon muoto.⁵

¹ https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti_-24.1.2023,14:48

² Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulosta (voimaantulolaki, 616/2021 § 7)

³ Enontekiö, Inari, Kemijärvi, Kemi, Kemijärvi, Kittilä, Kolari, Muonio, Pelkosenniemi, Pello, Posio, Rovaniemi, Salla, Savukoski, Simo, Sodankylä, Tervola, Tornio, Utsjoki ja Ylitornio.

⁴ Kolpeneen palvelukeskus kuntayhtymä sisältää Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (POSKE)

⁵ VN 2024, s. 14 ja s. 62

Tarkastuslautakunta on suoraan aluevaltuuston alainen lakisääteinen toimielin, mikä korostaa lautakunnan riippumattomuutta aluehallituksesta ja muusta toimivasta johdosta. Tarkastuslautakunnan tehtävistä on säädetty hyvinvointialueesta annetun lain (611/2021, jäljempänä hyvinvointialuelaki) 125 §:ssä ja Lapin hyvinvointialueen hallintosäännössä (HS).⁶ Tarkastuslautakunta tulisi tukea aluevaltuuston päätöksentekoa tuottamalla ja hankkimalla uutta tietoa ja näkemyksiä hyvinvointialueen taloudesta ja hallinnosta. Lisäarvoa tuottava arviointi sisältää toimenpidesuosituksia ja vaihtoehtojen pohdintaa. Asiantilan pelkkä toteaminen ei riitä arvioinniksi.⁷

Laatu on tärkeä menestystekijä, jolla vahvistetaan Lapin hyvinvointialueen asukkaiden tyytyväisyyttä toimintaan. Kokonaisvaltaisen laatu- ja kehittämistyön avulla voidaan varmistaa työprosessien sujuvuus, yhteistyön joustavuus ja toiminnan taloudellisuus. Palvelun korkea laatu on johdon ja henkilöstön yhteistyötä ja vaatii molempien sitoutumista: se on koko työyhteisön asia. Osaava, motivoitunut ja työyhteisöön sitoutunut henkilöstö on laadun edellytys. Laadunhallintatyö on osa arkityötä, yhteistyötä ja vuorovaikutusprosesseja. Oman työn kehittäminen on jokaisen työntekijän tehtävään sisäänrakennettu velvollisuus.

Lapin hyvinvointialueen laadunhallintayksikön perustaminen ja organisointi on vielä kesken. Lapin hyvinvointialueen hallintosäännössä (HS)⁸ määritellään valvontaan kuuluviksi ulkoinen valvonta (tarkastuslautakunta, tilintarkastus ja ulkoisen tarkastuksen yksikkö) ja sisäisen valvonta (sisäinen tarkastus). Hallintosäännön 91 §:n mukaan tarkastuslautakunta huolehtii hyvinvointialueilla säädettyjen tehtävien mukaisesti hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämisestä, hyvinvointialueen ja hyvinvointialuekonsernin toimintaan ja talouteen kohdistuvasta tavoite-, tuloksellisuus- ja tarkoituksenmukaisuusarvioinnista sekä sidonnaisuusilmoitusten ilmoitusvelvollisuuden noudattamisen valvonnasta. Tämän pohjalta voidaan todeta, että Lapin hyvinvointialue on johtamisjärjestelmässä huomionoinut valvonnan roolin.

Laadunhallintaa voidaan parantaa menetelmälähtöisesti, ongelmalähtöisesti tai tavoite- ja tulosvetoisesti. Menetelmälähtöisessä kehittämisessä organisaatiota huolletaan säännöllisesti, vaikka mitään erityistä tarvetta sille ei olisi (esim. sisäinen arviointi, itsearviointi ja riskienhallinta). Ongelmalähtöisessä kehittämistavassa ongelmat tulee tunnistaa ja kirjata, mikä edellyttää tiedon keräämistä. Kun ratkaisu on löytynyt, sen toteutus edellyttää toteutussuunnitelman laatimista: määritellään tehtävät, tekijä ja aikataulu. Toteutusta tulee vielä seurata, arvioida tuloksia ja vakiinnuttaa uusi toimintatapa. Tavoite- ja tulosvetoisessa parantamisessa laadunhallintaa voidaan kehittää määrittelemällä, mikä on mahdollinen ja tavoiteltava taso palvelulle tai toiminnalle.⁹

Organisaation jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Syy ongelmien toistumiseen on yleensä se, että työyhteisöstä puuttuu toiminnan jatkuva arviointi, jonka avulla voidaan tutkia ja analysoida perustehtävän kirkkautta, töiden ja yhteistyön sujumista sekä työn

⁶ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134, Hallintosääntö

⁷ HE 241/2020 vp, s. 628

⁸ Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Hallintosääntö, III osa (Valvonta ja varautuminen), s. 34-38

⁹ IMS Tietokirja 2018, s. 10-11

tai asiakaspalvelun laatua ja tehoa. Työyhteisö katsoo siis peiliin ja miettii, mikä toimii hyvin, ja mitä pitäisi tehdä toisin. Työpaikkojen avoin ja ammatillinen keskustelukulttuuri on vielä melko kehittymätöntä. Ylipäätään työpaikoilla ei ole totuttu oman, toisten tai koko työyhteisön toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin sekä rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, eikä läheskään kaikilla työpaikoilla ole vakiintuneita käytäntöjä itsetutkistelun harjoittamiselle.¹⁰

Lapin hyvinvointialueen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja uusiin haasteisiin on reagoitava nopeasti. Myös kilpailu osaavasta työvoimasta hyvinvointialueilla ja hyvinvointialueiden kesken kiristyy koko ajan. Tällöin korostuvat työyhteisön toimivuus, työn merkityksellisyys ja tapa tehdä työtä. Itsearviointi on yksi keino työyhteisön toiminnan arvioinnin toteuttamiselle, mutta se ei riitä.¹¹

Tarkastuslautakunnan itsearvioinnin käytännön toteutuksesta on vastannut ulkoisen tarkastuksen yksikkö. Lautakunnan itsearviointia ei ole aiemmin tehty, sillä Lapin hyvinvointialue on aloittanut toimintansa vasta vuonna 2022 ja vuosi 2023 oli sen ensimmäinen varsinainen toimintavuosi. Itsearviointi toteutetaan tulevaisuudessa kaksi kertaa valtuustokaudessa. Koska kysely toteutettiin nyt ensimmäistä kertaa, ei vertailupohjaa vielä ole. Tulevaisuudessa samansisältöisenä toteutettuna kyselyllä voidaan selvittää saavutettua muutosta asetettujen tavoitetasojen avulla ja sitä kautta kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta laadun parantamisen toteutukseksi.

Kehittämisen ja arvioinnin lähestymistapa, joka yhdistää yhtäältä prosessi- ja tavoitearvioinnin sekä toisaalta ulkoisen ja sisäisen arvioinnin, jäsenyytensä tällöin kehitettävän asian (palvelu, ”tuote”, toimintatapa, jne.) moniääniseksi arvioinniksi. Arvioinnista tulee olennaiseksi osa kehittämisprosessia, siihen osallistuvat kehitettävän asian kannalta merkittävät toimijaryhmät ja se perustuu tarvittavaan arviointiosaamiseen. Tällainen osallistuminen ja moniäänisyys takaavat sen, että kehitetyt asiat jäävät helpommin elämään ja vakiintuvat osaksi arkista perustoimintaa.¹²

2. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen

”Laatu on tärkeä menestystekijä.”

Tarkastuslautakunta¹³

Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan aluevaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan, joka huolehtii hyvinvointialueen hallinnon ja talouden tarkastamisen ja arvioinnin järjestämi-

¹⁰ Järvinen 2008, 10:12

¹¹ Ristolainen *et al.* 2024, s. 222

¹² Koivisto *et al.* 2017, s. 7

¹³ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Arviointikertomus 2023, s. 7

sestä ja muista sille säädetyistä tehtävistä. Lautakunnan tehtävä kohdistuu aluevaltuuston toimikautta vastaaviin vuosiin. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto nimesi 2.3.2022 § 9 tarkastuslautakuntaan seuraavat henkilöt:

Jäsen:

Puuronen Vesa (puheenjohtaja)
Heikkinen Pekka (varapuheenjohtaja)

Eilittä Tuula
Erkkilä Akseli
Mäkitalo Arja
Huusko Kalle
Salminen Päivi
Laitinen Marja-Leena
Hurtig Erkki
Hokkanen Riitta (-2023)
Nevalainen Paula (2024-)
Kivioja Eila
Tolonen Timo
Palojärvi Leena (-19.2.2024)
Muje Petri (19.2.2024-)
Huilaja Tiina (-9.10.2023)
Keski-Panula Ella (9.10.2023-)
Saijets (ent. Kustula) Kirsti

Varajäsen:

Stoor Olavi
Juuruspolvi Juhani

Kärenlampi Toini
Karvo Ari
Ilvesluoto Ulla
Holm Elina
Harju Markku
Vilmilä Merja
Lilja Jari
Nevalainen Paula
Hokkanen Riitta (2024-)
Ahola Maija
Perttunen Petri
Tikkala Hannu
Tikkala Hannu
Keski-Panula Ella (-9.10.2023)
Varpu Wiens (9.10.2023-)
Näkkäläjärvi Klemetti

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on kokouksessaan 9.10.2023 § 45 myöntänyt eron tarkastuslautakunnan jäsenelle Tiina Huilajalle. Huilaja on ollut poissa lautakunnan kokouksista 1.8.2023 alkaen. Hänen tilalleen aluevaltuusto valitsi tarkastuslautakunnan jäseneksi Ella Keski-Panulan ja hänen varajäsenekseen Varpu Wiensin. Aluevaltuusto myönsi eron Leena Palojärvelle 19.2.2024 § 3 ja valitsi tarkastuslautakuntaan hänen sijalleen Petri Mujeen.

Tarkastuslautakunnan laadunhallinnan ja arviointityön kehittämisen osa-alueita ovat seuraavat: arviointiperiaatteet, itsearviointi, laatu- ja toimintajärjestelmä, palautekyselyt valtuustolle ("pääasiakkaalle"), prosessit ja tietolähteet. (Kuvio 1). Näillä menetelmillä varmistetaan tarkastuslautakunnan laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä. Tarkastuslautakunnan toiminta on tietoperusteista ja perustuu luotettavaan tietoon.

**Tarkastuslautakunnan
laadunhallinta ja
arviointityön kehittäminen**



Kuvio 1. Tarkastuslautakunnan laadunhallinta ja arviointityön kehittäminen.¹⁴

Arviointiperiaatteet

Tarkastuslautakunnan 11.6.2024 § 54 tarkistamissaan arviointiperiaatteissa määrittään arviointityön yleiset, eettiset ja kohdentamisen periaatteet sekä miten arvioinnin laatu ja vaikuttavuus varmistetaan. Arviointi on suunnitelmallista ja tuloksista viestitään.

Laatu- ja toimintajärjestelmä

Järjestelmällisen kehittämistyön edellytyksenä on yhtenäinen laatu- ja toimintajärjestelmä, joka todennetaan ja dokumentoidaan sähköisen järjestelmän avulla, jolloin toiminta saadaan yhdenmukaiseksi ja vertailtavaksi. Järjestelmän avulla varmistetaan arvioinnin ja toiminnan luotettavuus sekä yhteinen kieli, tavoitteet ja mittaristo.

Lapin hyvinvointialueen koko organisaatiota koskeva laadunhallintatyö on vasta alussa. Laadunhallintajärjestelmästä ei ole vielä päätetty. Lapin hyvinvointialueella on käytössä toimintajärjestelmänä IMS (Integrated Management Systems, suom. integroidut hallintajärjestelmät), ja prosessien ja niiden vaiheiden kuvaukset aloitetaan vuonna 2024.¹⁵

Tarkastuslautakunta kehittää toimintaansa ja tehtäviensä toteuttamistapoja jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Kokonaisvaltaisen laatu- ja kehittämistyön¹⁶ avulla varmistetaan työprosessien sujuvuus, yhteistyön joustavuus ja toiminnan tuloksellisuus. Laadunvarmistuksen menetelminä käytetään tehtyjä sidosryhmäkyselyjä (toimielimet,

¹⁴ Grafiikka: Graafikko Saana Kivilompolo, viestintäpalvelut, Lapin hyvinvointialue.

¹⁵ Tietohallintopäällikkö Vesa-Matti Tolonen, viranhaltijapäätös 31.3.2023 § 1, Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 1, Lisäselvityspyynnöt aiempiin arviointitilaisuuksiin liittyen ajalla 23.2.-5.3.2024.

¹⁶ EFQM 2012

asiakkaat, hyvinvointialueen asukkaat, muut hyvinvointialueet tai arviointikohteet). Lisäksi lautakunta voi hankkia toiminnan vakiinnuttua ulkopuolisen asiantuntijan tekemän laatuauditoinnin arviointikertomuksesta.

Itsearviointi

Tarkastuslautakunta tekee kaksi kertaa valtuustokaudessa oman toimintansa itsearvioinnin.¹⁷ Toistamalla itsearviointi voidaan todentaa, että kehittämistoimenpiteillä on ollut myönteisiä vaikutuksia tarkastuslautakunnan toimintaan ja varmistaa, että samaan aikaan rinnalla ei ole tapahtunut negatiivista kehitystä.¹⁸

Tarkastuslautakunnan arviointityön kehittämistä edesauttavat myös lautakunnan jäsenten osallistuminen koulutuksiin ja mm. hyvinvointialueiden ja Lapin kuntien tarkastuslautakuntien yhteisseminaareihin ja tapaamisiin sekä lautakuntien ja viranhaltijoiden muu yhteistyö. Lautakunta voi järjestää myös omia seminaareja.¹⁹

Tietolähteet

Tarkastuslautakunnalla on monipuoliset tiedonhankintatavat. Tarkastuslautakunnan yksi merkittävä tietolähde on arviointitilaisuudet. Lautakunta voi lisäksi tehdä haastatteluja, kyselyjä ja tutustumiskäyntejä arvioinnin tietoperustan laajentamiseksi.

Tietolähteiden ja hyvinvointialueiden vertailutiedon sekä yhteisten mittareiden kehittämistä tehdään yhteistyössä muiden hyvinvointialueiden ulkoisen tarkastuksen viranhaltijoiden kanssa. Tavoitteena on saada jo vuoden 2024 arviointikertomukseen vertailutietoa yhteisten mittareiden kautta.

Palautekysely

Palautekysely on osa tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön laatutyötä. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille toteutettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2023.²⁰ Myös virkajohdolta on mahdollista kysyä palautetta. Vertailua vastaaviin hyvinvointialueiden kyselyihin ei ollut mahdollista tehdä, sillä vastaavia kyselyjä ei joko ole tehty tai niitä ei juurikaan ole saatavilla.

Palautekyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten tarkastuslautakunta on onnistunut arviointitehtävässään ja yhteistyössä valtuuston kanssa sekä miten Arviointikertomus 2022 vastasi valtuuston tiedon tarpeisiin. Palautekysely on osa tarkastuslautakunnan arviointityön laadunhallinnan kokonaisuutta, jatkuvaa laadun parantamista ja kehittämistä.

Kyselyn perusteella tarkastuslautakunta on onnistunut suhteellisen hyvin tehtävässään ja Arviointikertomuksessaan vuodelta 2022. Tarkastuslautakunnan arviointityö toteuttaa lautakunnan itsensä 16.2.2023 § 21²¹ hyväksymiä arviointiperiaatteita, jonka mukaan

¹⁷ CAF 2006, s. 35-38

¹⁸ CAF 2006, s. 41

¹⁹ Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21, Arviointiperiaatteet 2023-2025. s.13-14

²⁰ Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116

²¹ Arviointiperiaatteet on tarkistettu tarkastuslautakunnassa 11.6.2024 § 54

arvioinnin tulee olla objektiivista ja luotettavaa ja sen tulisi tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä sekä edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Palautekyselyn tuloksia on hyödynnetty Arviointikertomuksessa 2023, jonka selkeyttä ja luettavuutta on pyritty parantamaan.

Prosessit

Tarkastuslautakunnan prosessit kuvataan IMS -toimintajärjestelmään, joka on hankittuna Lapin hyvinvointialueelle keväällä 2023. Vaikka koko hyvinvointialueen organisaatiota koskevia tietoja ei vielä järjestelmässä olekaan, ulkoisen tarkastuksen yksikkö on voinut tehdä prosessikuvaukset vaiheineen Lapin keskussairaalan aikaisemmin ylläpitämään IMS:iin, josta tiedot on nyt siirretty sellaisenaan Lapin hyvinvointialueen koko organisaatiota koskevaan IMS:iin.

Prosessikuvauksia tehdään yhdessä Keski-Suomen ja Pohjanmaan hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien kanssa. Tarkastuslautakunnan pääprosesseina on tunnistettu seuraavat: arviointikertomus, laadunhallinta, päätöksenteko, sidonnaisuusilmoitukset, verkostoyhteistyö ja tilintarkastus. Näitä prosessikuvauksia tullaan hyödyntämään 13.4.2025 valittavien uuden valtuuston ja aluevaltuuston kesäkuussa 2025 valitsemien valittujen tarkastuslautakunnan jäsenten perehdytyksessä.

3. Itsearviointin tarkoitus, aineiston keruu ja analysointimenetelmät

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on jatkanut laadunhallintatyötään ja arviointityön kehittämistä päättämällä 21.3.2024 § 28 toteuttaa itsearviointin (N=19) varsinaisille jäsenille (n=15) ja niille varajäsenille, jotka ovat osallistuneet tarkastuslautakunnan kokouksiin 1.1.2023 alkaen vähintään kerran (n=4). Itsearviointi on myös osa tarkastuslautakunnan oman työn laadun varmistamista saatujen tulosten perusteella.

Itsearviointi ja sitä seuraava toiminnan kehittäminen on vaikeaa ilman luotettavaa tietoa tarkastuslautakunnan toiminnan laadusta. Kun itsearviointia tehdään ensimmäistä kertaa, huomataan usein, mitä puutteita tiedonkeruussa ja tulosseurannassa on. Ensimmäinen itsearviointi onkin usein ensimmäinen askel tietopohjaisempaan organisaation kehittämiseen ja johtamiseen.²²

Itsearviointin suurimmat hyödyt CAF:in (Common Assessment Framework, suom. yhteinen arviointimalli) käyttäjille vuonna 2005 tehdyn kyselyn perusteella olivat mm. tehokas tapa löytää organisaation vahvuudet ja keskeisimmät parantamisalueet, keskeisimpien kehittämistoimenpiteiden hahmottaminen, lisääntynyt tiedonvaihto organisaation sisällä ja henkilöstön kasvanut kiinnostus organisaation laadun kehittämiseen.²³

²² CAF 2006, s.7

²³ CAF 2006, s. 33

Viestintä on osa onnistunutta itsearviointia ja sen seurauksena syntyviä kehittämishankkeita. Hyvään itsearviointiin kuuluu ainakin sen keskeisen sisällön selkeä viestiminen koko organisaatiolle. Osaamista ja onnistumista on aina syytä nostaa esille.²⁴ Tarkastuslautakunnan itsearvioinnista tehdään julkaistava raportti, josta tiedotetaan valtuustolle ja se lisätään tarkastuslautakunnan verkkosivustolle. Vaikka itsearviointeja on tehty ja tulokset saattavat olla julkisia, ei vastaavaa raporttia löydy kuntien tai hyvinvointialueiden sivulta.²⁵ Keskeistä sisältöä ovat arvioinnin tulokset, kirjatut vahvuudet perustelui-neen kirjattuna sekä parantamisalueet ja niistä johdettavat kehittämistoimenpiteet.²⁶

3.1. Itsearvioinnin tarkoitus

Itsearvioinnin tarkoituksena on kartoittaa, millaista on tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen valmistelevien viranhaltijoiden toiminta sekä miten lautakunta ja viranhaltijat lautakunnan asioiden valmistelujoina ovat tehtävissään onnistuneet. Itsearviointi jatkaa tarkastuslautakunnan systemaattista laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä.

Itsearviointilomake on laadittu siten, että sitä on mahdollista soveltaen käyttää muidenkin Lapin hyvinvointialueen toimielinten toiminnan arviointiin. Koska itsearviointeja ei Lapin hyvinvointialueella ole aiemmin tehty, ei vertailutietoa ole saatavilla. Tällä itsearvioinnilla selviää tämänhetkinen lähtötaso, mutta seuraavan itsearvioinnin jälkeen tarkoituksena on hyväksyä tavoiteltavat laatutasot.

Riippumatta siitä, tehdäänkö Lapin hyvinvointialueen organisaatiossa muissa toimielimissä itsearviointia, tarkastuslautakunta toimii edelläkävijänä ja esimerkillisenä toteuttaessaan itsearvioinnin tässä vaiheessa uuden organisaation kehittymistä. Mahdollisuutta tehdä itsearviointi lautakuntien yhteistyönä tarjottiin muille lautakunnille ja aluehallitukselle, mutta tässä organisaation kehitysvaiheessa siihen ei ollut resursseja.

Lapin hyvinvointialueen toimielimistä tarkastuslautakunnan kanssa samantyyppisiä (lakisääteisiä) ovat aluevaalilautakunta, saamen kielen lautakunta ja aluehallitus. Kaikilla toimielimillä on omat lakisääteiset tehtävänsä, mutta se ei poissulje itsearvioinnilla saatavaa arvokasta tietoa organisaation kehittämiseksi. Ensisijaisena tavoitteena on siis tarkastuslautakunnan oma tiedontarve toiminnastaan ja sen kehittämistarpeista, toissijaisena tavoitteena on mahdollistaa itsearvioinnin toimintamalli koko organisaatiossa.

Itsearviointiin liittyy riski aina siitä, että riittävää vastausaktiivisuutta ei saavuteta, mikä heikentää tulosten luotettavuutta.²⁷ Itsearvioinnin kautta voidaan kehittää osaamista ja oppimista. Muita samantyyppisiä osaamisen kehittämisen muotoja ovat mentorointi ja vertaisarviointi.²⁸

²⁴ CAF 2006, s. 39

²⁵ Tarkastuslautakunnan itsearvioinnin laatimisessa on hyödynnetty aiemmin tehtyjä kuntien (Laitila ja Paltamo), Kuopion kaupungin, Keski-Suomen (Hyvaks), Kanta-Hämeen (OmaHäme) ja Pohjois-Pohjanmaan (Pohde) hyvinvointialueiden sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) itsearviointeja.

²⁶ CAF 2006, s. 38

²⁷ Miettinen *et al.* 2020, s. 86

²⁸ Niiranen *et al.* 2014, s. 99

3.2. Itsearviointien kohderyhmät ja aineiston keruun toteutus

Arvioinnin tiedonkeruuta on hyvä miettiä siltä kannalta, minkälaista tietoa halutaan ja miten erilaiset työvälineet ja tiedonhankintatavat soveltuvat arvioinnin kohteeseen. Kun arviointia ja sen toteutustapoja suunnitellaan, on tärkeää kartoittaa kaikki keskeiset tahtot, joiden pitäisi olla mukana arvioinnissa. Tämän perusteella voidaan tehdä suunnitelmat soveltuvista tiedonkeruun tavoista. Tiedonkeruussa voidaan käyttää useita erilaisia välineitä: haastatteluja, kyselyjä, dokumentteja ja tilastoja, ryhmäkeskusteluja ja muita soveltuvia keinoja.²⁹

Itsearviointilomake on tehty hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien verkostosta saatujen lomakkeiden, kuntien ja HUSin tekeminen itsearviointien pohjalta.³⁰ Lisäksi lomakkeessa on hyödynnetty soveltuvien osin laadunhallintatyökaluja: EFQM Excellence malli 2013 (Euroopan laatu-palkintomalli) ja CAF:n yhteinen arviointimalli organisaation kehittämiseksi itsearviointien avulla.

Itsearviointi toteutettiin sähköisesti Webropol -kyselynä 21.3.2024 tilanteen mukaisesti oleville varsinaisille jäsenille (N=15). Perusteluna Webropolin käytölle oli se, että ohjelma oli jo hankittuna Lapin hyvinvointialueelle, eikä kyselyn toteuttaminen siten aiheuttanut lisäkustannuksia. Kaksi varsinaista tarkastuslautakunnan jäsentä on eronnut vuosien 2023-2024 aikana ja yksi vaihtanut paikkaa jäsenestä varajäseneksi ja toisinpäin. Näille entisille jäsenille ei itsearviointia lähetetty lainkaan selvyiden vuoksi, vaikka heillä olisikin ollut hyvää arviointikykyä tarkastuslautakunnan toiminnasta. Lisäksi kysely lähetettiin niille varajäsenille (N=4), jotka olivat osallistuneet tarkastuslautakunnan kokouksiin vähintään kerran ajalla 1.1.2023-21.3.2024.

Kyselylomakkeella oli 30 kysymystä, joista 21 oli monivalintakysymyksiä ja yhdeksän avointa kysymystä. Kyselyyn vastaamiseen arviointiin menevän 10-15 minuuttia. Lomakkeella itsearviointiteemat ja väittämät on ryhmitelty, mutta teemat eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Itsearviointilomaketta on työstetty muiden hyvinvointialueiden ulkoisen tarkastuksen yksiköiden antamien lomakkeiden pohjalta. Lomakkeet ovat osin eritasoisia. Vaikka itsearviointien teemat ovat jokseenkin yhteneväisiä, eivät ne perustu suoraan mihinkään laatu-järjestelmään. Laatu-järjestelmäyhteensopivuus tuo kuitenkin itsearviointiin tavoiteltua rakennetta ja on siten osa laadunhallintaa ja tarkastuslautakunnan arviointityön kehittämistä.

Itsearviointikyselylomaketta testattiin ajalla 5.-12.4.2024 ennen varsinaista kyselyä, johon vastasivat kaksi varsinaisen kyselyn ulkopuolista henkilöä ja tarkastuslautakunnan puheenjohtaja. Saatujen kommenttien perustella kyselylomaketta selkeytettiin ja tehtiin joitakin muutoksia.

²⁹ Koivisto *et al.* 2017, s. 11

³⁰ mm. Laitila (kaupunginvaltuusto), Oma Häme (tarkastuslautakunta), Hyvaks (tarkastuslautakunta). Pohde (tarkastuslautakunta), HUS (tarkastuslautakunta)

Tarkastuslautakunnan sitoutuminen itsearvioinnin toteuttamiseen on tärkein osatekijä sen onnistumisen varmistamisessa. Sitoutumisen kannalta keskeistä on selkeästi ilmaistu päätös itsearviointista³¹ ja sitä seuraava avoin keskustelu henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa.³² Tarkastuslautakunnan ”pääasiakas” on aluevaltuusto.

Ensimmäinen kysely (Liite 1) lähetettiin saatekirjeen (Liite 2) kanssa siten, että vastausaika oli 19.-30.4.2024. Vastausten vähäisyyden (8 henkilöä, vastausprosentti 42,1%) vuoksi puheenjohtajan pyynnöstä vastausaikaa jatkettiin 8.5.2024 sähköpostilla 24.5.2024 saakka. Vastauksia saatiin varsinaisilta jäseniltä 80 % ja varajäseniltä 20 %. Vastaukset on käsitelty anonyymisti ja siten, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa

Itsearviointissa käytetään väittämiä ja asteikkoa 1 (heikko, jolloin ei ole näyttöä tai vasta puheen tasolla) - 10 (erinomainen, joka tarkoittaa erinomaista tasoa verrattuna muihin organisaatioihin). Asteikko on liukuva, eikä vastaaja pääse eteenpäin vastaamatta. Ai-noastaan avoimet kysymykset oli mahdollista jättää myös vastaamatta halutessa.

Pisteytyksen käytöllä itsearviointista on neljä päätarkoitusta:³³

1. Tarjota tietoa siitä, mihin kehittämistoimiin tulisi ryhtyä.
2. Arvioida oman toiminnan ja tulosten kehittymistä (arviointin toisto esim. ker-ran kahdessa vuodessa).
3. Hyödyntää pisteytystä hyvien käytäntöjen havaitsemiseen.
4. Paikantaa yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen. Vertailukehittämisen pääasiallinen tavoite on verrata vaihtoehtoisia toimintatapoja asetettujen ta-voitteiden ja tulosten saavuttamiseksi.

CAF 2006 -malliin kehitetty yksityiskohtainen pisteytystapa yhdistää arvioinnissa sa-man aikaisesti sen, miten organisaatio toimii ja miten sen on ajateltu toimivan (ottamalla huomioon puutteet toimintatavoissa).³⁴ Pisteytys ei kuitenkaan ole itseisarvo, mutta sen avulla kehittämisen vähäininkin muutossuunta on helposti itsearviointia uusimalla nähdä.

3.3. Itsearviointin analyysimenetelmät

Raportin tiedonhankintakeinona on käytetty surveyn³⁵ tyyppistä itsearviointikyselyä tarkastuslautakunnalle varsinaisille jäsenille (N=15) ja varajäsenille (N=4). Kyselyssä oli yhteensä 30 eri monivalinta- tai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset sisälsivät erilaisia vaihtoehtoja, väittämiä tai sanoja.

³¹ Tarkastuslautakunta päätti itsearviointin toteuttamisesta 21.3.2024 § 28

³² CAF 2006, s. 33

³³ CAF 2006, s. 26

³⁴ CAF 2006, s. 29

³⁵ Survey on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa suurehkoista määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista tutkimuskohteista.

Vastaukset on käsitelty anonyymisti ja siten, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Varajäseniä on vain neljä, joten kaikki vastaukset raportoidaan yhdessä. Itsearviointitulokset tallennetaan Lapin hyvinvointialueen tietoturvalle Y:asemalle, jonne on estetty pääsy muilta kuin ulkoisen tarkastuksen yksikön viranhaltijoilta.

Monivalintakysymysten määrälliset tulokset on esitetty absoluuttisina lukuina, prosentteina, ristiintaulukointeina, keskiarvoina, frekvensseinä ja hajontoina. Tulosten vieminen exceliin Webropol -työkalusta mahdollisti välitaulukot, ristiintaulukoinnit ja muun analysoinnin, kuten taustatietojen suodatuksen vastauksiin. Tulosten säilyttäminen sekä alkuperäisessä taulukossa että excel-taulukoissa mahdollistaa tulosten tarkistamisen alkuperäisestä aineistosta. Luotaessa excelin välitaulukkoja on kuitenkin riskinä, että kaikki tieto ei sellaisenaan siirry. Tiedot tarkistettiin tämän vuoksi useampaan kertaan.

Avoimet kysymykset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä.³⁶

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Laadullinen aineistolähtöinen eli induktiivisen aineiston analyysi jaetaan kolmevaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.³⁷ Ilmaisuja esitetään myös suorina lainauksina.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja valideetti ovat mittarin tärkeimmät ominaisuudet. Reliabiliteetti osoittaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta.³⁸ Valideetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa. Valtuutetut ja varavaltuutetut olivat vastanneet lähes kaikkiin lomakkeen kysymyksiin.

Reliabiliteettiä pyrittiin varmistamaan esitestauksella ja tutkimalla etukäteen saavilla olevia, jo toteutettuja itsearviointikyselyjä. Tulosten yhteenvetoraporttien julkisuusaste vaihteli. Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta pitää avoimuutta tärkeänä oman toiminnan luotettavuuden näkökulmasta. Vain se tieto, mikä on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain mukaan (julkisuuslaki, 621/1999) salassa pidettävää, salataan.

Valideettia pyritään varmistamaan toistettavalla itsearvioinnilla kahden vuoden välein. Itsearviointimittari tehtiin alun perin sellaiseen muotoon, että se on käytettävissä Lapin hyvinvointialueella laajemminkin, myös aluehallituksen, valtuuston sekä muiden lautakuntien toiminnan itsearvioinnissa tarvittaessa. Kysymyslomakkeen laatimisessa hyö-

³⁶ Tuomi & Sarajärvi 2011, s.108

³⁷ Tuomi & Sarajärvi 2011. s.108-109

³⁸ Polit & Hungler 1997

dynnettiin vastaavia kyselyjä, esimerkiksi Kanta-Hämeen hyvinvointialueen (Oma-Häme),³⁹ Keski-Suomen hyvinvointialueen (Hyvaks) tarkastuslautakunnan,⁴⁰ Laitilan kaupungin kaupunginvaltuuston,⁴¹ Oulun kaupungin tarkastuslautakunnan⁴² ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen (Pohde) tarkastuslautakunnan⁴³ itsearviointeja.

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan itsearvioinnin tuloksia on vertailtu muihin vastaaviin itsearviointeihin, sikäli kun se on ollut mahdollista ja kysymyksenasettelu on ollut samankaltainen. Vertailuaineistoina on käytetty Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitusta,⁴⁴ Kuopion kaupungin toimielinten itsearviointeja⁴⁵ ja HUS:n tarkastuslautakunnan tarkastuslautakuntatyötä koskevaa itsearviointia⁴⁶ sekä HALKO (Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus) -hankkeen väliraporttia.⁴⁷

Tampereen kaupungin tarkastuslautakunnan arviointityön kehittämisessä on paljon samoja elementtejä kuin Lapin hyvinvointialueellakin. Tampereen kaupungin tarkastuslautakunnan arvioinnin laatuohjeessa⁴⁸ arvioinnin kehittämisestä sanotaan seuraavaa:

*”Tarkastuslautakunta kehittää ja arvioi työtään sisäisissä seminaari- ja koulutuspäivissään. Tarkastuslautakunta osallistuu ulkoisiin koulutuksiin, kuten esimerkiksi suurten kaupunkien tarkastuslautakuntien seminaareihin. Arviointiyhteistyötä tehdään Tampereen kaupunkiseudun kuntien tarkastuslautakuntien kanssa. Lisäksi yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi Tampereen yliopiston kanssa. Valtuutetuille ja kaupungin johtaville viranhaltijoille lähetetään kerran valtuustokaudessa kysely, jolla selvitetään heidän odotuksiaan ja tyytyväisyyttään tarkastuslautakunnan arviointityöhön. **Tarkastuslautakunta tekee myös itsearviointeja.** Kyselyjen tulokset huomioidaan arviointityön kehittämisessä. Valtuuston odotuksia selvitetään myös muilla keinoilla, kuten haastattelemalla valtuuston puheenjohtajistoa ja valtuustoryhmien puheenjohtajia sekä huomioimalla valtuutettujen ehdottamat arviointiaiheet laadittaessa tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelmaa ja työohjelmia.”*

³⁹ Kyselylomake saatu viranhaltijoilta

⁴⁰ Kyselylomake saatu viranhaltijoilta

⁴¹ Laitilan kaupunginvaltuusto 7.6.2021 § 55

⁴² Kyselylomake saatu viranhaltijoilta

⁴³ Kyselylomake saatu viranhaltijoilta

⁴⁴ Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus 12.7.2024; esitelty valtuustoseminaarissa 2.9.2024. Kysely toteutettiin Lapin hyvinvointialueen luottamushenkilöille (n=124), vastaajia oli 44, vastausprosentti 35 %.

⁴⁵ Kuopion kaupunki kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340 (koonti lautakuntien vastauksista; tarkastuslautakunta ei mukana; vastaajia yhteensä 31 luottamushenkilöä ja 13 viranhaltijaa)

⁴⁶ HUS-yhtymä tarkastuslautakunta 18.6.2024 § 30 (vastaajia 4, vastausprosentti 80%)

⁴⁷ Valtioneuvosto 2024

⁴⁸ Tampereen kaupunki. Tarkastuslautakunnan arvioinnin laatuohje 2020, s.10-11.

4. Tarkastuslautakunnan arviointityön kehittäminen itsearviointiin avulla

4.1. Vastaajien taustatiedot

Vastausprosentti oli 78,9 %. Vastanneista tarkastuslautakunnan jäseniä oli suurin osa (80 %) ja joka viides (20 %) vastanneista oli varajäsen. Varajäsenet olivat kuitenkin aktiivisia vastaajia, koska kolme neljästä (75 %) varajäsenistä vastasi kyselyyn.

Vastanneista lähes puolet (46,7 %) toimii Lapin hyvinvointialueen valtuutettuna tai vara-valtuutettuna, mikä antaa hyvän, luontaisen ja tiiviin yhteyden tarkastuslautakunnan ja aluevaltuuston kesken. Tarkastuslautakunta toimii hyvinvointialuelain mukaan suoraan valtuuston alaisena toimielimenä. Valtuusto on näin ollen tarkastuslautakunnan ”pääasiakas” ja tarkastuslautakunnan arviointityön tulee vastata ensisijaisesti valtuutettujen tiedontarpeisiin. Vastanneista 40 % oli vaaleissa mukana, mutta ei ole valtuutettu. Joka kymmenes (13,3 %) vastanneista ei ollut lainkaan aluevaaleissa mukana.

Tarkastuslautakunnan jäsenet ovat varsin kokeneita tehtävässään ja suurimmalla osalla (60 %) onkin kokemusta tarkastuslautakunnan työstä jo ennen Lapin hyvinvointialuetta esim. kunnassa tai kuntayhtymässä, joissa tarkastuslautakunta on samaan tapaan laissa määritelty pakollinen toimielin kuin hyvinvointialueillakin. Vastanneista 40 %:lla ei ollut ennen Laphan tarkastuslautakuntaa mitään kokemusta tarkastuslautakunnassa toimimisesta. Suurimmassa osaa Lapin kuntia tarkastuslautakunnilla ei ole omia kunnan palveluksessa olevia valmistelevia viranhaltijoita, vaan lautakunnan sihteerinä ja valmistelijana toimii kunnanvaltuuston valitsema tilintarkastaja. Valmistelevia viranhaltijoita on Lapin neljästä kaupungista kahdessa: Kemin ja Rovaniemen kaupungeissa.⁴⁹ Lautakunnan onnistuminen tehtävässä vaatii lautakunnan tueksi asiantuntevan ja osaavan organisaation.⁵⁰

Hyvinvointialuevaalit järjestetään seuraavan kerran 13.4.2025, jolloin valitaan aluevaltuuston jäsenet ja valtuusto valitsee kesäkuun alussa toimielinten jäsenet ml. tarkastuslautakunta. Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan tarkastuslautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja. Tämä on perusteltua tarkastuslautakunnan roolin ja tehtävien vuoksi, sekä takaa riippumattomuutta ja suoraa yhteyttä valtuustoon. Suurin osa (60 %) vastanneista esitti toiveen ja sitä myöten halukkuuttaan tarkastuslautakunnan jäsenyydestä ja vain joka kymmenes (13,3 %) ei esittänyt toivettaan tarkastuslautakunnan jäsenyydestä. Joka viides (26,7 %) vastanneista ei esittänyt mitään toivetta lautakuntapaikoista. Oma halu ja motivaatio on tärkeää tehtävässä onnistumisen kannalta. Tämä on merkittävä ajuri tarkastuslautakunnan arviointityön kannalta ja on näkynyt lautakunnan työskentelyssä konkreettisesti, esimerkiksi lautakunnan jäsenten korkeina läsnäoloprosentteina (ka. 87,8 %) kokouksissa.⁵¹

⁴⁹ Laphan ulkoisen tarkastuksen yksikön oma kartoitus/tieto

⁵⁰ Reviisionneuvos Helena Hacklin Puolen Suomen tarkastus -yhteisseminaarissa 11.1.2024, diaesitys, s. 5

⁵¹ Tarkastuslautakunta 22.8.2024 § Osavuosikatsaus 1.1.-30.6.2024

On kaksi tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se rakentuu ”keppien ja porkkanoiden” varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita. Sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä tekijän että tehtävän näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut tekijä voi hyvin. Siksi on tärkeää vaalia sisäistä motivaatiota.⁵²

Martelan ym. (2014) mukaan osallistuminen kansalaisyhteiskuntaan, vapaaehtoistointaan ja julkisiin innovaatioihin on pääsääntöisesti sisäisen motivaation varassa. Siksi erilaisia kansalaisosallistumisen muotoja tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten ne tukevat kansalaisten omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Oikeilla toimenpiteillä voidaan lisätä ihmisten kiinnostusta osallistua paikallisiin ja kansallisiin yhteiskunnallisiin prosesseihin.⁵³ Omaehtoisuus tarkastuslautakunnan jäsenenä voisi tarkoittaa sitä, että jokaisella on valinnan- ja toiminnanvapautta luottamustehtävässään. Kyvykyys voisi tarkoittaa riittävää valmiutta, koulutusta ja perehdytystä lautakunnan tehtäviin ja yhteisöllisyys puolestaan tunnetta siitä, että on osa yhteisöä (lautakunta) ja pystyy vaikuttamaan asioihin lautakunnan jäsenenä.

Parkkisen ym. (2023)⁵⁴ mukaan tahto ja motivaatio ovat keskeisiä luottamustehtävän hoitamisessa. Luottamushenkilöiden työssä painottuvat sisäiset motivaatiotekijät, erityisesti päätöksenteossa aktiivisesti mukana oleminen ja siihen liittyvä prosessien kehittäminen, päätösten vaikutusten näkeminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja kuntalaisten arjen parantaminen, oman puolueen poliittiseen linjaan ja poliittiseen prosessiin vaikuttaminen sekä työhön liittyvän hallitustyöskentelyn motivoivuus.

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat poliittisella uralla eteneminen vastuullisempiin tehtäviin ja siihen liittyvä luottamuksen lisääntyminen. Poliittisella uralla eteneminen kuvaillaan kuitenkin pääsääntöisesti tapahtuvan spontaanisti tilaisuuteen tarttumisen kautta suunnitelmallisen uralla etenemisen sijaan. Motivaatioon kytkeytyy kiinnostus oman kunnan, maakunnan ja laajemmin myös yhteiskunnallisia asioita kohtaan. Alueen asukkaiden elinolosuhteiden parantaminen koetaan merkittäväksi motivaationlähteeksi ja asukkaiden kanssa päivittäin toistuvat vuorovaikutustilanteet korostavat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä.⁵⁵

4.2. Strategian ja arvojen mukainen toiminta

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto on hyväksynyt hyvinvointialuestrategian 6.2.2023 § 5, jonka osana on määritelty ja avattu strategian arvoja, joita ovat yhdenvertaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja inhimillisyys (Kuvio 2).

⁵² Martela & Jarenko 2014, s. 6

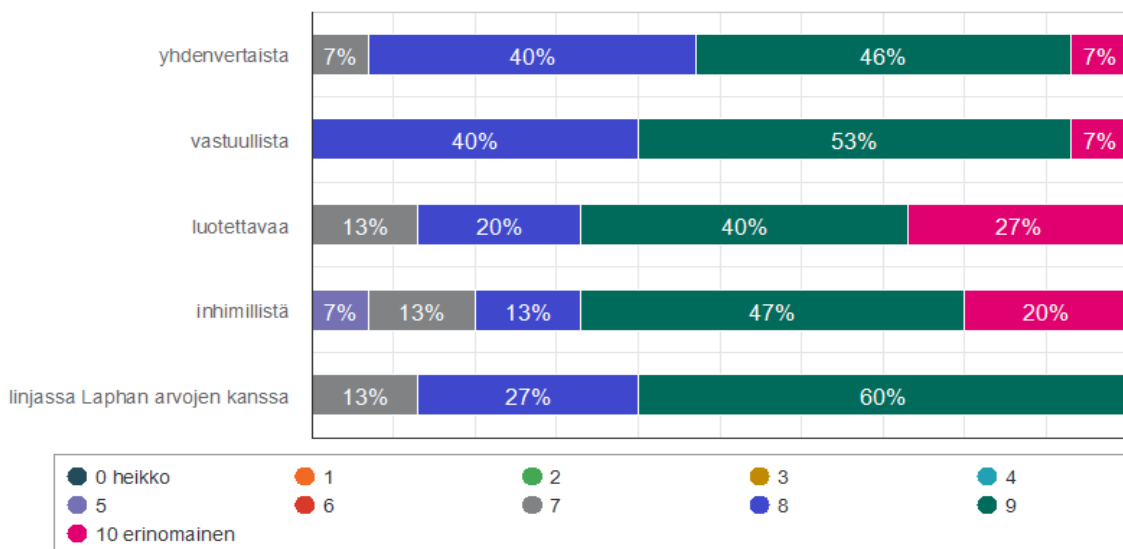
⁵³ Martela & Jarenko 2014, s. 7

⁵⁴ Parkkinen *et al.* 2023, s. 8, s. 12

⁵⁵ Parkkinen *et al.* 2023, s. 12-13, s. 18


Kuvio 2. Lapin hyvinvointialuestrategian arvot.⁵⁶

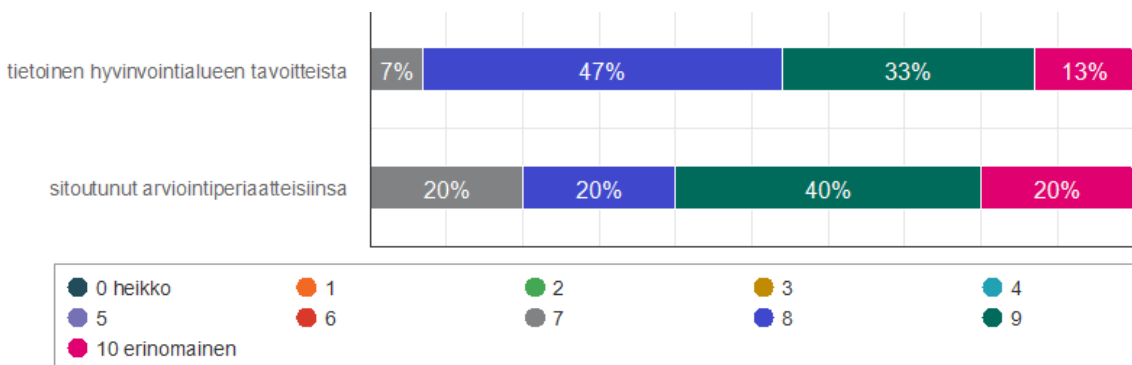
Tarkastuslautakunnan toiminnan suurin osa (87 %) vastanneista katsoo olevan linjassa Lapin hyvinvointialueen arvojen kanssa ja on vastuullista (60 %). Vähiten toimintaa pidettiin yhdenvertaisena (7 %) tai inhimillisenä ja luotettavana (13 %). Kuitenkin keskiarvoja katsottaessa pienimmät arviot (6,7 %) olivat inhimillisenä toimintana, joissa alin annettu arvio oli 5 asteikolla 0-10, mitä kouluarvosananä voisi pitää vain välttävänä. Joka viides (20 %) arvioi kuitenkin toiminnan olevan erinomaisella tasolla myös inhimillisyyden osalta. Suurin osa vastanneista (61,3 %) antoi kiitettävän arvosanan 9 tai 10 (Kuvio 3).


Kuvio 3. Tarkastuslautakunnan toiminta on...
⁵⁶ Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto 6.2.2023 § 5

Hajonta inhimillisyyden arvon kohdalla kertoisi siitä, että on myös arvioitava, miten arvon määrittely ja yhteinen ymmärrys on onnistunut Lapin hyvinvointialueen strategiassa, kuten myös sitä, että miten inhimillistä ja ihmislähtöistä poliittinen päätöksenteko ylipäänsä on mahdollista olla. Hajonta voisi kertoa siitä, että arvo merkitsee tarkastuslautakunnan jäsenille eri asioita. Näitä tulokulmia voisi avata tekemällä säännöllisesti päätösten vaikutusten ennakoarviointeja, mihin myös tarkastuslautakunta Arviointikertomuksessaan 2023 kiinnitti huomiota.

Tuoreessa Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoituksessa⁵⁷ vastaajat arvioivat, että hyvinvointialueen strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessien tulisi muodostaa selkeä kokonaisuus sekä organisaatorakenteiden tulisi tukea nykyistä paremmin strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Tarkastuslautakunnan jäsenet sen sijaan omassa itsearvioinnissaan ovat hyvin tietoisia (46 %) Lapin hyvinvointialueen tavoitteista ja ovat sitoutuneita arviointiperiaatteisiinsa (60 %) antaen kiitettävän (9-10) arvosanan toiminnalleen (Kuvio 4). Kukaan vastanneista ei antanut alle 7 olevaa arvosanaa. Lautakunnan jäsenet ovat arviointiperiaatteisiinsa perehtyneet ja sitoutuneet. Myös valtuuston palautekyselyssä⁵⁸ arviointiperiaatteet olivat onnistuneet ja tarkastuslautakunnan toiminta noudattaa näitä arviointiperiaatteita. Lähes puolet (46,7%) tarkastuslautakunnan jäsenistä on myös aluevaltuuston jäseniä, mikä tukee sitä, että jäsenet ovat paremmin tietoisia hyvinvointialueen tavoitteista.



Kuvio 4. Tarkastuslautakunnan tietoisuus Laphan tavoitteista ja sitoutuneisuus arviointiperiaatteisiinsa.

Yli puolet vastanneista (56,7 %) katsoo, että tarkastuslautakunta toimii hyväksymiensä arviointiperiaatteiden mukaisesti.⁵⁹ Tarkastuslautakunta päivitti 11.6.2024 § 54 toimintaansa ohjaavat arviointiperiaatteet. Parhaiten toimielin katsoo tukevansa valtuustoa tehtävässään (60 %). Parannettavaa lautakunta katsoo olevan siinä, että lautakunta omalla esimerkillään kehittää toimintaa, arvosanan 6 tai alle antoi 26,7 % vastanneista.

⁵⁷ Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus -raportti 2024, s. 7

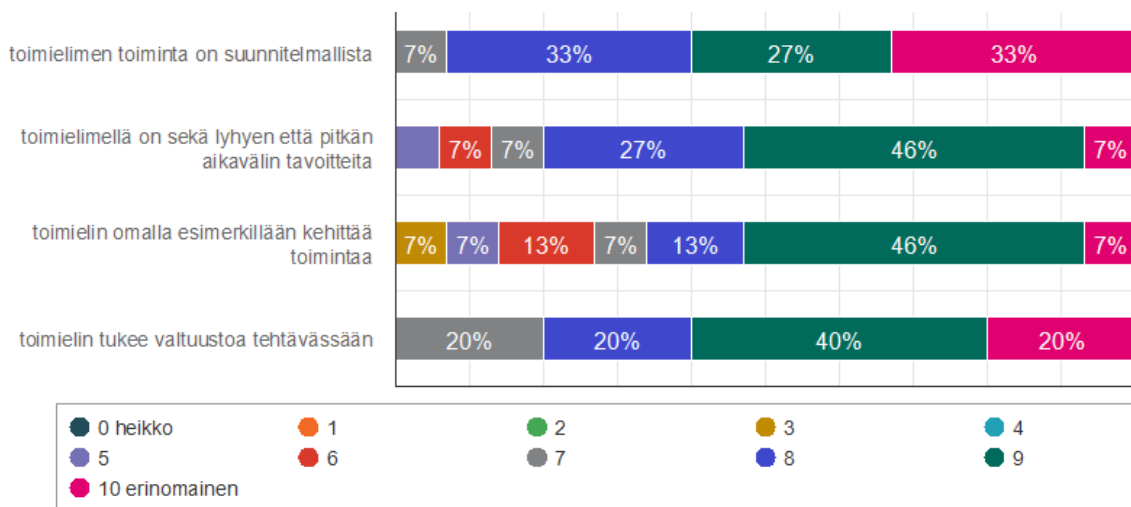
⁵⁸ Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille, s. 20

⁵⁹ Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21. Tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet 2023-2025

Hajontaa aiheutti myös väittämä, jonka mukaan tarkastuslautakunnalla on sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita (Kuvio 5).

Tämä voisi kertoa siitä, että ei tunnisteta arviointisuunnitelman⁶⁰ olevan pitkän aikavälin (vuosille 2023-2025) ja koko valtuustokaudelle tehtävä hallintosäännön 91 §:n mukainen pitkän aikavälin suunnitelma. Kullekin vuodelle arviointikohde määritellään arviointisuunnitelmassa, jonka perustella tehdään yksityiskohtainen työohjelma.⁶¹ Työohjelmassa tarkastuslautakunta määrittelee arviointikohteet ja hyväksyy mm. tiedonhankintatavat ja aikataulutuksen.

Toiminta katsottiin kuitenkin olevan suunnitelmallista (33,3 % erinomainen arvosana) ja onnistuu hyvin perustehtävässään, jossa se tukee valtuustoa tehtävässään.



Kuvio 5. Arviointiperiaatteiden mukainen toiminta.

Kehitettävää hyvinvointialuestrategian ja arvojen mukaisessa toiminnassa vastanneet katsovat, että uudessa organisaatiossa on vielä kehittämistä koko toiminnassa. Kyse on varsin monimutkaisesta asiakokonaisuudesta, jonka haltuunotto vie aikaa. Tulokset myös Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoituksessa⁶² koko hyvinvointialueen tasolla ovat samansuuntaisia. Reilusti yli puolet vastaajista arvioi, että rakenteet eivät tue strategisten tavoitteiden saavuttamista (62 %) eivätkä hyvinvointialueen strategisen johtamisen ja ohjauksen prosessit muodosta selkeää kokonaisuutta (61 %).

Koska Lapin hyvinvointialueen tarkoituksena on parantaa lappilaisten terveyttä ja hyvinvointia, tulisi Lapin asukkaita kuulla ja myös kuunnella heidän kokemuksistaan, samoin kuin henkilöstöäkin. Lapin hyvinvointialuestrategian tulisi näkyä päätöksenteossa. Halua ja kykyä uudistua sekä tehokkuuden vaatimus Laphan toiminnassa ei näy vielä, ja

⁶⁰ Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72

⁶¹ Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 55. Tarkastuslautakunnan työohjelma 2024-2025

⁶² Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus -raportti 2024, s. 7

tähän tarkastuslautakunnan arviointia olisi syytä suunnata. Tarkastuslautakunta on todennut vuoden 2023 arviointikertomuksessaan,⁶³ että organisoinnin uudelleen tarkastelu on tarpeen ja nykyisellä hallintosäännöllä päätöksenteko keskittyy aluehallitukselle ja ylimmälle virkamiesjohdolle.

Myös poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoituksessa⁶⁴ viranhaltijajohdon vaikutusvalta hyvinvointialuetta koskevassa päätöksenteossa koettiin nykytilassa liian suureksi. Selkeästi eniten vaikutusvaltaa koettiin olevan hyvinvointialuejohtajalla (ka 4,4 asteikolla 1-5). Vastaajista 89 % arvioi hyvinvointialuejohtajalla olevan joko erittäin suurta vaikutusvaltaa (48 %) tai suurta vaikutusvaltaa (41 %). Heikoimmaksi vaikutusvallan määrä päätöksenteossa koettiin lautakunnissa (ka 2,5), joissa osa vastaajista koki, ettei vaikutusvaltaa ole lainkaan (14 %) tai että vaikutusvaltaa vähän (36 %).

Myös HALKO-hankkeessa⁶⁵ (hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus -hanke) raportoidaan valtuutettujen kokemuksista heikoista vallankäytön mahdollisuuksista. Vaikka laki toteaa aluevaltuuston olevan hyvinvointialueen korkein vallankäyttäjä, on hyvinvointialueilla monin paikoin tehty aluevaltuuston roolia kaventavia valintoja. Valtaa on esimerkiksi keskitetty hallintosäännöllä aluehallitukselle ja viranhaltijajohdolle sekä luotu toimielimiä, joiden rooliksi on muodostunut lähinnä päätöksenteon seuraaminen ja arviointi, ei niinkään päätösten tekeminen. Aluevaltuuston rooli on koettu pettymyksenä, sillä odotukset valtuuston roolista ja vaikutusvallasta eivät ole nykyisessä järjestelmässä täyttyneet.

Tarkastuslautakunnan itsearvioinnissa ei suoraan kysytty tarkastuslautakuntien jäsenien kokemusta vaikutusvallasta, eikä se nouse esiin avoimissa vastauksissa. Sen sijaan vaikuttamismahdollisuuksista kysyttiin, jotka yli puolet (53 %) vastanneista koki hyväksi (Ks. Kuvio 8, sivulla 26).

4.3. Tarkastuslautakunnan työskentely ja toimintakyky

Tarkastuslautakunta on toistaiseksi kokoontunut pääsääntöisesti kerran kuukaudessa sähköisesti Teamsin välityksellä heinäkuuta (lomakuukausi) lukuun ottamatta. Tutustumiskäyntejä ei ole toistaiseksi tehty. Vuoden 2024 arviointikertomukseen arviointisuunnitelmassa⁶⁶ valittua strategista painopistettä, asiakaskokemus, arvioitaessa hyödynnettään tiedonhankintatapoina myös tutustumiskäyntejä, joita tehdään lastensuojelulaitokseen sekä ikäihmisten hoivalle tammi-helmikuussa 2025. Lautakunnalla on ollut ainoana ns. hybridikokous 14.12.2023, johon osallistui viisi lautakunnan jäsentä läsnä olevana, muut Teamsin välityksellä.

⁶³ Tarkastuslautakunta 22.5.2023 § 43. Arviointikertomus 2023 s. 7-8

⁶⁴ Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus -raportti, s. 2-3, s.8

⁶⁵ VN 2024, s. 44

⁶⁶ Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72

Itsearviointiin vastanneista tarkastuslautakunnan jäsenistä suurin osa (40 %) toivoi lautakunnan kokoukset järjestettävän etäkokouksina nykyiseen tapaan Teamsilla. Niin hyviä kuin etäkokoukset ovatkin, todettiin, että ”*tuntuma on etäinen*”. Kuitenkin lähes joka kolmas (27 %) toivoi läsnäolokokouksia tai muuta vaihtoehtoa (33 %). Tämä muu vaihtoehto tarkoitti hybridikokouksia, jolla tarkoitetaan mahdollisuutta osallistua kokoukseen joustavasti oman tilanteen mukaan joko etänä tai läsnäolevana.

Kysyttäessä erikseen, miten usein läsnäolokokouksia toivottaisiin olevan, suurin osa (40 %) vastanneista toivoo 1-2 kertaa vuodessa. Kukaan ei halunnut pelkästään läsnäolokokouksia. Joka kolmas (30 %) vastanneista toivoi nykyistä enemmän läsnäolokokouksia, 3-4 kertaa vuodessa ja kerran vuodessa joka kymmenes (10 %) vastanneista. Nykyinen käytäntö pääsääntöisesti etänä, mutta 1-2 kokousta vuodessa läsnäolevana näyttäisi olevan se malli, jolla voitaisiin jatkaa tämän valtuustokauden loppuun saakka.

HUS:in tarkastuslautakunnan itsearvioinnin⁶⁷ avoimissa vastauksissa tuodaan esille luottamuksellisen ilmapiirin jatkumisen keinona kasvokkain tapaamiset (”päiväretki”). Myös toisiinsa tutustumista pidetään siis tärkeänä. Yksilöt ja ryhmä toimivat tehokkaammin, jos ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja luottamukselliseksi. Turvallinen ilmapiiri lisää myös jäsenten sitoutumista työhön.⁶⁸ Ryhmä, jossa vallitsee sisäinen luottamus, on tehokas, muuntautumiskykyinen ja joustava.⁶⁹ Ryhmässä luottamus tarkoittaa myös sitä, että ollaan valmiita työskentelemään yhteisten päämäärien eteen.⁷⁰

Kuopion kaupungin lautakuntien itsearvioinnissa⁷¹ lautakuntien jäsenet arvioivat luottamuksellisen ilmapiirin toteutumista asteikolla 1-5 keskiarvoilla 2,7-4,8. Hajonta lautakuntien välillä oli voimakasta, mikä kertoo siitä, että siinä missä yhdessä lautakunnassa on onnistuttu, toisessa on epäonnistuttu.

Toimielimen työskentelyä arvioitaessa lähes kaikki vastanneista (93,3 %) lautakunnan jäsenistä olivat sitä mieltä, että ajankäytön jakautuminen päätösasioihin ja keskusteluasioihin toteutuu lautakunnan kokouksessa tarkoituksenmukaisesti. Lautakunnan jäsenet kokevat saavansa ennen kokousta päätöksenteon kannalta olennaista tietoa esityslistalla olevista asioista (40 %).

Kokousmenettelyt sujuvat lautakunnan jäsenten mielestä hyvin. Joka kolmannen vastaajan (33,3 %) mukaan kokoukset eivät veny tarpeettomasti, kokousten ilmapiiri on avoin ja kaikilla jäsenillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Eniten hajontaa oli siinä, miten lautakunnan jäsenet kokivat oman suoriutumisensa kokouksessa, esim. esityslistan asioihin etukäteen perehtymisessä ja onko tarkastuslautakunnan jäsenillä hyvä käsitys lautakunnan tehtävistä (kuvio 6).

⁶⁷ HUS-yhtymä 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi, liite, s. 9

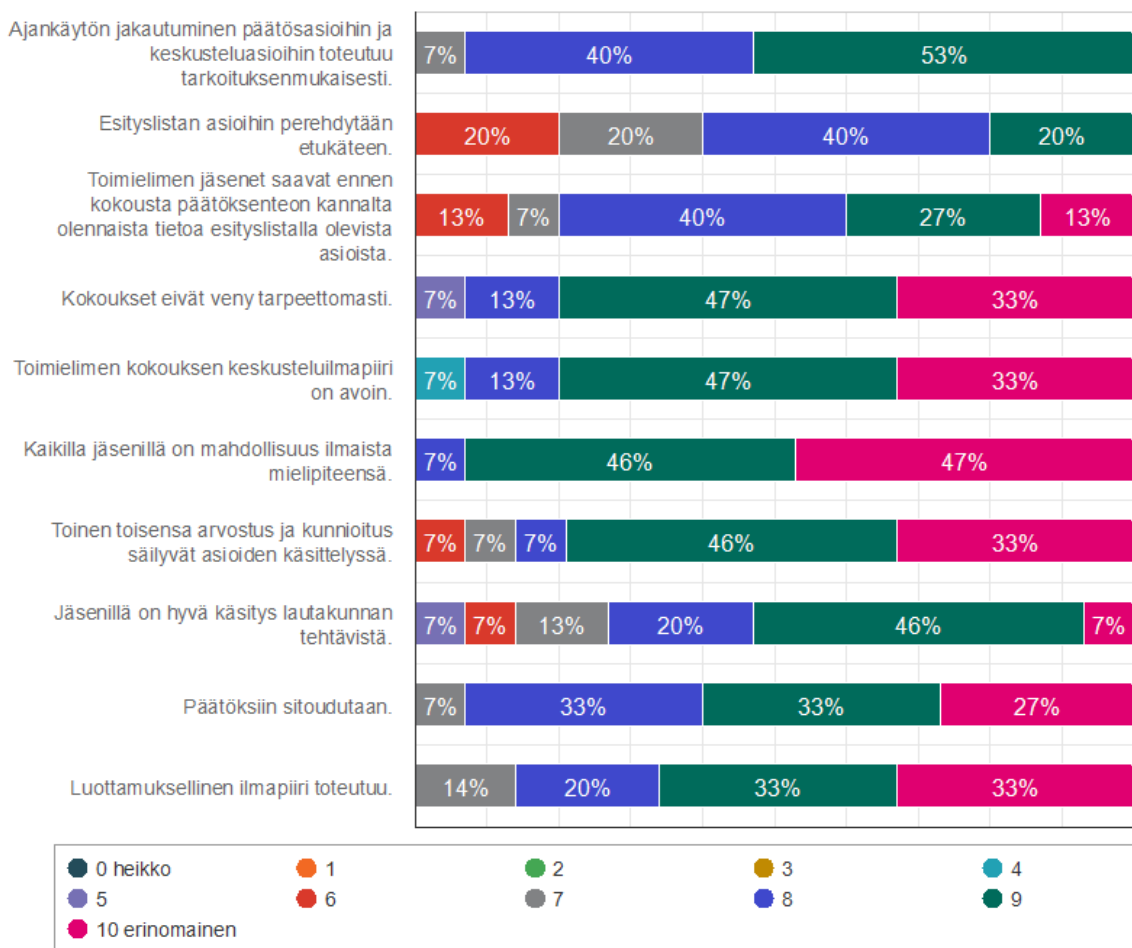
⁶⁸ Multisilta 2024, s. 34

⁶⁹ Multisilta 2024, s. 8

⁷⁰ Multisilta 2024, s. 11

⁷¹ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 5

Toimintakyvyn näkökulmasta olennaista on myös, että kokouksissa säilyy toinen toisensa arvostus ja kunnioitus asioiden käsittelyssä (79,9 %) ja luottamuksellinen ilmapiiri toteutuu (66,6 %). Myös HUS:in tarkastuslautakunnan itsearviointinnissa⁷² lautakunta arvioi asteikolla 1-5 yksimielisesti (100%) arvosanalla 5,0, että tarkastuslautakunnan kokousten ilmapiiri on ollut luottamuksellinen ja avoin. Näin ollen HUS:in tarkastuslautakunnan toiminnan voitaisiin katsoa olevan hyvä benchmarking⁷³ -kohde. Kuopion kaupungin lautakuntien itsearviointinnissa⁷⁴ lautakuntien jäsenten arviot siitä, että edistääkö rakentavan keskustelun syntyä ja säilyykö toisten arvostus myös ristiriitatilanteissa, hajosivat myös voimakkaasti (ka. vaihteluväli 2,8-4,8).



Kuvio 6. Tarkastuslautakunnan työskentelytavat ja -ilmapiiri.

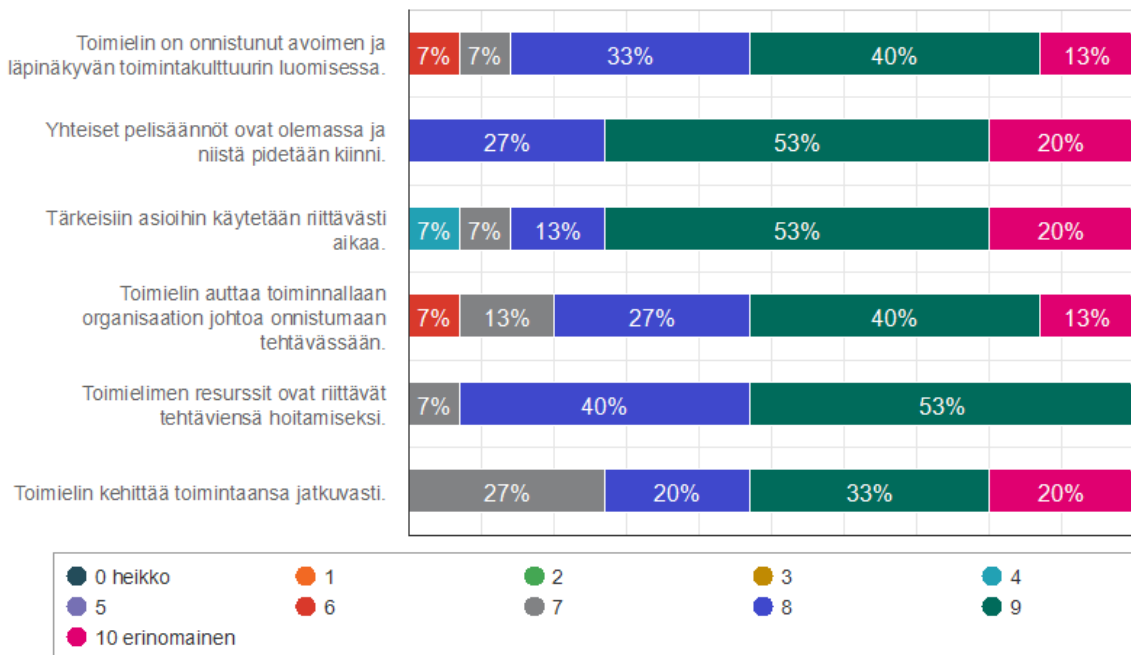
Vastanneista tarkastuslautakunnan jäsenistä suurin osa (73,3 %) oli sitä mieltä, että asioiden käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa (Kuvio 7). Vähän yli puolet (53,3 %) näki,

⁷² HUS-yhtymä 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi, liite s. 7

⁷³ Benchmarking (vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön)

⁷⁴ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 5

että tarkastuslautakunta kehittää toimintaansa jatkuvasti tai että lautakunta auttaa toiminnallaan Lapin hyvinvointialueen johtoa onnistumaan tehtävässään. Hyvinvointialuelaisissa on kuntalakiin verrattuna painotuseroa siinä, että hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointitoiminnan on mahdollista olla toimintaa parantavaa ja kehittävä⁷⁵. Tämän vuoksi arvioinnissa on perusteltua kiinnittää huomiota erityisesti niihin tavoitteisiin, jotka eivät ole toteutuneet.⁷⁶ Tästä poiketen Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta haluaa tuoda esille myös arviointikohteiden onnistumisia. Esimerkiksi yhden toimialan onnistumisesta voi olla apua toiselle toimialalle, jolla on siinä asiassa kehitettävää. Toiminnan tuloksellisuus ja siihen liittyvä arviointitieto korostuvat hyvinvointialueilla yhtenä rahoituksen perustana.⁷⁷



Kuvio 7. Tarkastuslautakunnan toimintakulttuuri.

Tarkastuslautakunnan toimintakulttuuria vastanneet pitivät pääsääntöisesti hyvänä. Lautakunta on onnistunut avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin luomisessa (53 %) ja yhteiset pelisäännöt ovat olemassa ja niistä pidetään kiinni (73 %). Vaikka valmistelu onkin hyvää, sen heikkona puolena todettiin, ettei lautakunnan jäsenten yksittäiset havainnot ja nostot eivät johda syvempään keskusteluun, eikä kirjauksia tehdä pöytäkirjaan tai arviointikertomukseen. Monijäsenisen toimielimen toimintaan leimallisesti kuuluu se, että päätöksentekoon osallistuvat kaikki jäsenet ja siten yksittäiset nostot tai puheenvuorot eivät yksinään muodosta lautakunnan kantaa. Tarkastuslautakunnassa ei ole tehty äänestyspäätöksiä, mistä voisi päätellä sen luonteeseen kuuluvan myös konsensushakuisuuden

⁷⁵ HE 241/2021, s. 628

⁷⁶ Leppänen *et al.* 2024, s. 647

⁷⁷ Leppänen *et al.* 2024, s. 298

Kunnissa ja kuntayhtymissä tarkastuslautakunnan työskentely voi poiketa ja olla erilaista hyvinvointialueen tarkastuslautakuntaan verrattuna. Monissa kunnissa tarkastuslautakunnan jäsenet kirjoittavat itse arviointikertomusta. Tällä menettelyllä voi olla mahdollista saada ”oma kädenjälki tai ääni” paremmin kuuluviin. Kuntien tarkastuslautakunnissa on myös sitä toimintatapaa, että kukin tarkastuslautakunnan jäsen seuraa tiettyä toimialaa tai lautakuntaa ja raportoi siitä tarkastuslautakunnalle ja varmasti myös arviointikertomuksessa korostuu kunkin yksittäisen tarkastuslautakunnan jäsenen näkemys näistä asioista. On selvää, että luottamustehtävästä käsin tehtävä tiedonhankinta on erilaista kuin viranhaltijavalmisteluna, jossa asiaan on oma kohdennettu resurssi. Esimerkiksi Tuusulan kaupungissa⁷⁸ tarkastuslautakunnan jäsenet osallistuvat seuraamiensa ”kummilautakuntien” kokouksiin. Tässä menettelyssä jää hieman epäselväksi, miten objektiivista ja luotettavaa lautakuntien toiminnan ja talouden arviointi on.

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on arviointityön laadunhallinnan kehällä sitoutunut nk. jatkuvan parantamisen malliin (PDCA).⁷⁹ Uusia toimintatapoja ja menettelyjä arviointityön kehittämiseksi on kokeiltu jo hyvinvointialueen ensimmäisellä valtuustokaudella. Tätä lautakunnan kautta tulleeikin leimaamaan se, että toimintaa vakiinnutetaan ja joistain toimimattomiksi todetuista käytännöistä luovutaan. Sote-termein ”de-implemointi”, eli vähähyötyisten prosessien käytöstä poistaminen,⁸⁰ on yhtä tärkeää kuin uusien toimintatapojen juurruttaminen.

Tarkastuslautakunnan resursseja tehtäviensä hoitamiseksi ei kukaan vastanneista pitänyt erinomaisena (10). Enemmistö (53 %) vastanneista piti kuitenkin resursseja kohtalaiseen hyvinä. Avoimissa vastauksissa esitettiin, että tarkastuslautakunnan resursseja tulisikin parantaa. Toisaalta arvioitiin, ettei Laphan nykyisessä tilanteessa ole mahdollista palkata lisää resursseja. Tarkastuslautakunnan talousarviosta päätettäessä aluevaltuuston tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että tarkastuslautakunnan onnistuminen tehtävässään vaatii lautakunnan tueksi asiantuntevan ja osaavan organisaation.⁸¹

4.4. Tarkastuslautakunnan jäsenen oma toimintakyky

Suurin osa (66 %) vastanneista Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan jäsenistä arvioi itsellään olevan riittävästi aikaa tarkastuslautakunnassa toimimiseen ja yli puolet vastanneista (53 %) koki omat vaikuttamismahdollisuutensa hyviksi (Kuvio 8). HUS:in tarkastuslautakunnan itsearviointiin⁸² avoimissa vastauksissa tuodaan esille huoli siitä, että lautakunnan jäsenellä ei ole riittävästi aikaa luottamustehtävän hoitamiseen ja siten

⁷⁸ https://www.tuusula.fi/hallinto/nayta_ryhma.tmp?ryhma_id=58&sivu_id=1017, 4.9.2024 ja <https://tuusula.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Tarkastuslautakunta>, 17:11

⁷⁹ Plan, Do, Check, Act, <https://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>, 5.9.2024, 8:55

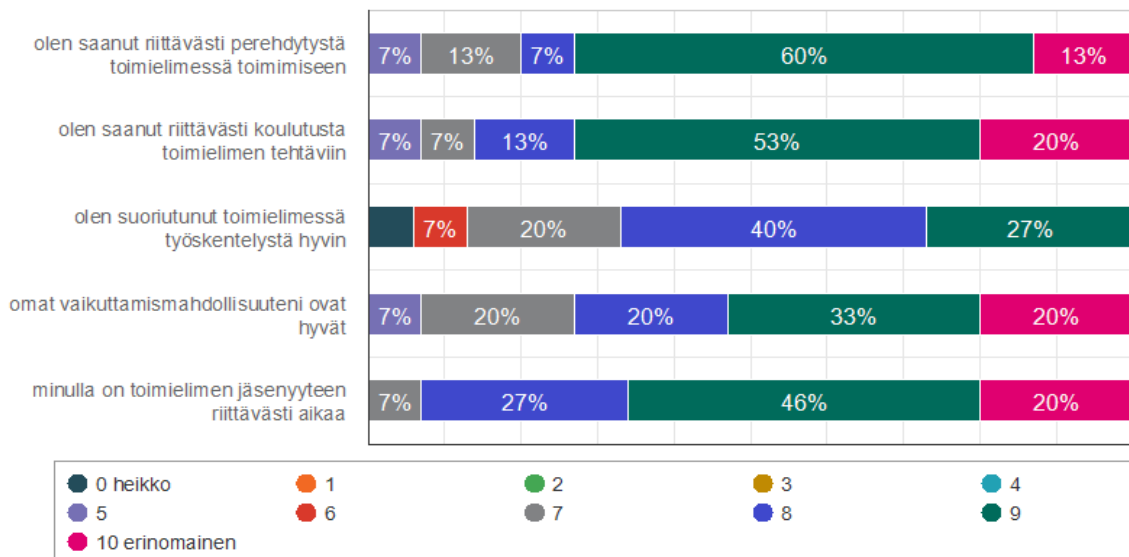
⁸⁰ Ks. esim. Salunen & Mäkinen 2023

⁸¹ HE 241/2021, s. 629-630

⁸² Tarkastuslautakunta. HUS-yhtymä 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi, liite s. 11).

viranhaltijat eivät saa riittävästi ohjausta työhönsä. Kuopion kaupungin lautakuntien it-searvioinnissa⁸³ lautakuntien jäsenet arvioivat omaa vaikuttamisvaltaansa hyväksi (ka. 3,0-4,3/5).

Lapin hyvinvointialueen aluevaltuusto nimesi 2.3.2022 § 9 tarkastuslautakunnan jäsenet ja varajäsenet. Aluevaltuusto on käsitellyt tarkastuslautakunnan jäsenasioita 9.10.2023 § 45 ja 19.2.2024 § 3. Ero on myönnetty kahdelle jäsenelle. Ainoastaan jäseneksi on tullut yksi täysin uusi jäsen ilman, että hän olisi ollut aiemmin jonkun varajäsen tarkastuslautakunnassa. Tarkastuslautakunnan jäsenet valitaan koko valtuustokaudeksi muista lautakunnista poiketen, mikä onkin perusteltua. Tarkastuslautakunnan työ on suunnitelmallista, ja ns. ”liikkuvaan junaan hyppääminen” kesken toimikauden voi olla haastavaa. Varsinkin, ellei valituilla ole ennestään vankkaa kokemusta tarkastuslautakunnassa toimimisesta. Erilaisia tiiviitä koulutuksia toivottiin lisää ja lisäksi toivottiin tietoiskuja toimintatavoista sisällytettävän kokouksiin.



Kuvio 8. Lautakunnan jäsenten omat toimintavalmiudet.

Ongelmaksi on muodostunut ensimmäisellä valtuustokaudella se, että toimiessaan luottamushenkilönä useassa organisaatiossa, heillä eri käyttäjätunnukset, käyttöoikeudet, toimintaympäristöt ja jopa eri laitteet eri organisaatioiden luottamustehtävän hoitoa varten, mikä monimutkaistaa osaltaan eri luottamustehtävien sujuvaa hoitamista sekä tietojärjestelmien hyödyntämistä.

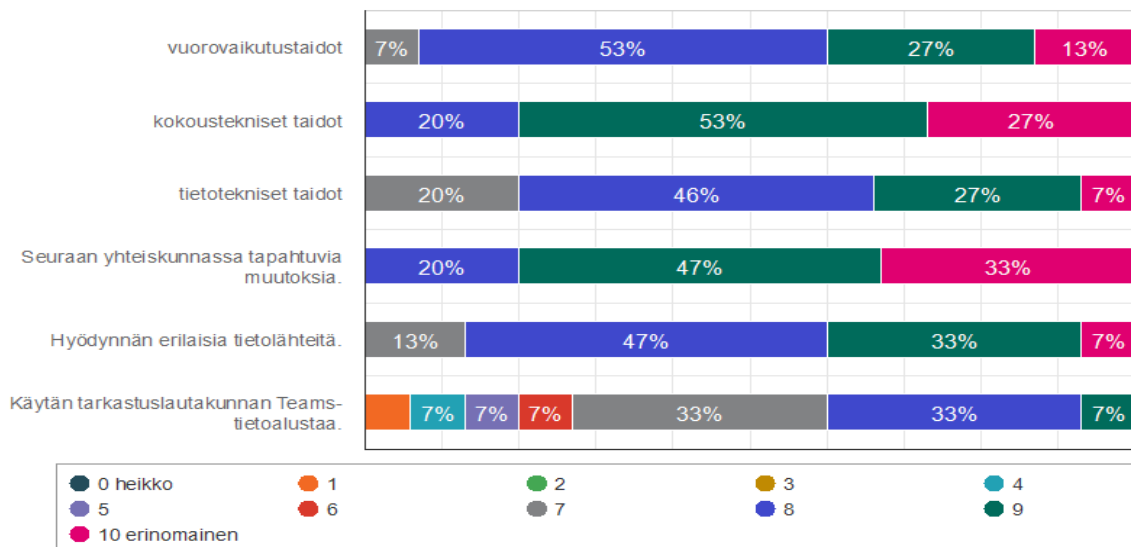
Seuraavat aluevaalit pidetään 13.4.2025, ja haasteena tuleekin olemaan, että uudet valitut valtuutetut ja aluevaltuuston kesäkuussa 2025 valitsevat uudet lautakunnan jäsenet saavat riittävästi perehdytystä tehtäviinsä. Esille nousi mahdollisuudet hyvinvointialueiden yhteiseen koulutukseen ja yhteistapaamisiin. Ulkoisen tarkastuksen yksikössä on valmisteilla perehdytyspaketti (mm. yhteisseminaarit, materiaalit, jne.), jossa tehdään

⁸³ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 5

yhteistyötä Pohjois-Suomen YT-alueen hyvinvointialueiden (Kainuu, Keski-Pohjanmaa ja Pohjois-Pohjanmaa) sekä Lapin kuntien kanssa. Perehdytyskansiosta suunnitellaan julkista siten, että se voitaisiin julkaista Lapin hyvinvointialueen nettisivuilla ja olisi siten varmasti kaikkien luottamushenkilöiden saatavilla, ei ”monen klikkauksen” takana.

Omista tiedollisista ja taidollisista valmiuksistaan toimia tarkastuslautakunnassa vastanneista suurin osa (80 %) pitivät parhaimpina kokousteknisiä taitojaan ja sitä, että he seuraavat yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia (Kuvio 9). Tarkastuslautakunnan Teams-tietoalustan käyttö aiheutti eniten hajontaa, eikä kukaan arvioinut omaa käyttöönsä erinomaiseksi. Lautakunnan jäsenten keskustelualusta voisi kuitenkin toimia paikana testata hajanaisia havaintoja ja näkemyksiä. Erilaisia tietolähteitä kuitenkin hyödynnetään. Tietotekniset taidot arvioitiin vähintäänkin hyväksi, mutta niissä koettiin olevan myös parantamisen varaa.

Tarkastuslautakunnan ”liikkuvaan junaan” perehtymistä on osaltaan voinut estää puutteellinen tiedotus ja ohjaus lautakunnan Teams-alustalle, joka itsearviointissa sai vain keskiarvona 7,7 pistettä (vaihteluväli 1-9, ei yhtään 10). Teams-alustan voisi katsoa sote-terminä olevan yksi tarkastuslautakunnan vähähyötyisimmistä prosesseista, josta voidaan huoletta luopua.



Kuvio 9. Tarkastuslautakunnan jäsenten tiedolliset ja taidolliset valmiudet toimia tarkastuslautakunnassa.

Kuopion kaupungin lautakuntien itsearviointissa⁸⁴ lautakuntien jäsenet arvioivat oman kunnalliselämän kokemuksensa hyväksi (ka. 3,2-4/5). Vaikka lautakuntien itsearvioinnissa on poikkeuksellisen huonojakin arvosanoja, omaa toimintaansa lautakunnan jäsenet arvioivat kuitenkin hyväksi. Vastauksissa on selkeästi paremmat keskiarvot arvioidessa omaa toimintaa ja omia valmiuksia: oman ajankäytön riittävyys 3,0-4,2/5; omat

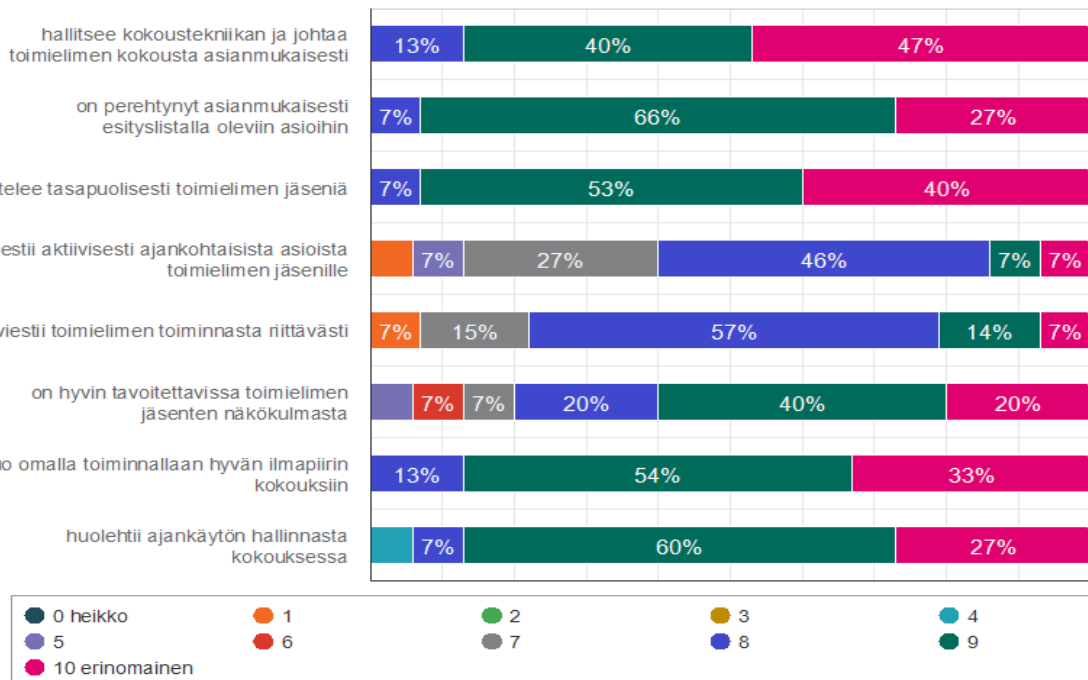
⁸⁴ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 5

tiedolliset/taidolliset valmiudet 3,5-4,3/5, sekä oma panostus lautakuntatyöskentelyyn peräti 3,7-4,4/5. Kuopion osittain huonot arviot liittyvät siis muuhun kuin lautakunnan jäsenten kokemukseen omasta panoksesta. Jos lautakunnan jäsenten kokemus omasta työskentelystä on hyvä, kritiikki kohdistuu todennäköisesti kokoukulttuuriin.

4.5. Puheenjohtajan toiminta

Tarkastuslautakunnan puheenjohtajana on koko toimikauden aluevaltuuston 2.3.2022 § 9 tekemällä päätöksellä toiminut professori Vesa Puuronen, jolla on kymmenien vuosien kokemus erilaisissa luottamustehtävissä toimimisesta ja myös Rovaniemen kaupunginvaltuutettuna. Koulutustausta ja pitkä kokemus luottamustehtävistä antavat hyvät onnistumisen edellytykset toimia tarkastuslautakunnan puheenjohtajan tehtävässä. Kokonaisuudessaan tarkastuslautakunnan puheenjohtaja onkin onnistunut tehtävässään erittäin hyvin. Enemmistö vastanneista (93 %) lautakunnan jäsenistä katsoo, että puheenjohtaja on perehtynyt asianmukaisesti esityslistalla oleviin asioihin (Kuvio 10).

Puheenjohtajan koetaan kohtelevan lautakunnan jäseniä tasapuolisesti (93 %). Puheenjohtaja myös hallitsee kokoustekniikan ja johtaa lautakunnan kokousta asianmukaisesti (87 %), sekä luo omalla toiminnallaan hyvän ilmapiirin kokouksiin (87 %). Lisäksi puheenjohtaja huolehtii hyvin ajankäytön hallinnasta kokouksessa (87 %). Avoimissa vastauksissa toivottiin, etteivät lautakunnan jäsenet käyttäisi liian pitkiä puheenvuoroja, joissa toistetaan jo sanottua.



Kuvio 10. Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan toiminta.

Kokouksen esityslista lähetetään tarkastuslautakunnan jäsenille vähintään neljä (4) päivää ennen kokousta.⁸⁵ Puheenjohtajalle käsiteltävien asioiden lista päätösehdotukseen lähetetään sähköpostitse jo ennen esityslistan lähettämistä ja hän hyväksyy kokouksessa käsiteltävät asiat. Tarkastuslautakunnan kokous pidetään pääsääntöisesti torstaisin, ja esityslista lähetetään edeltävänä perjantaina. Näin lautakunnan jäsenille jää riittävästi aikaa perehtyä esityslistalla oleviin asioihin.

Tarkastuslautakunnan jäsenet tiedostavat hyvin oman ja tarkastuslautakunnan roolin muista toimielimistä poikkeavana. Lautakunnassa käsitellään esityslistoilla olevia asioita asiallisesti ja ratkaisukeskeisesti. Vaikka kokouksen tarkoitus on ensisijaisesti saada päätöksiä aikaan päätöksentekoon käytetystä ajasta huolimatta, tarkastuslautakunnan kokoukset kestivät vuonna 2023 keskimäärin 156 minuuttia, joka on kaksi tuntia 36 minuuttia, lyhimmillään 67 minuuttia, joka on tunti ja 7 minuuttia. Pisimmillään kokous kesti 236 minuuttia, joka on kolme tuntia 56 minuuttia.⁸⁶ Tarkastuslautakunnan voidaan katsoa toimivan ajankäytöltään tehokkaasti. Hyvä kokousten valmistelu osaltaan mahdollistaa lautakunnan sujuvaa päätöksentekoa.

HUS:in tarkastuslautakunnan itsearvioinnissa⁸⁷ suurin osa (67%) on sitä mieltä, että kokousten pituus on ollut sopiva, ja että kokouksia on ollut sopiva määrä. Kuopion kaupungin lautakuntien itsearvioinnissa⁸⁸ sen sijaan yksi lautakunnista arvioi kokoukset tehottomiksi ja ne venyvät tarpeettomasti (ka 2,2). Huono arvio voisi kertoa siitä, että kokousten koetaan olevan liian pitkiä käsiteltäviin asioihin nähden. Puheenjohtaja voi esimerkiksi johtaa puhetta epä johdonmukaisesti, jolloin voi syntyä kokemus siitä, että väärin asioihin käytetään tarpeettomasti aikaa.

Kehittämiskohteeksi vastanneet arvioivat puheenjohtajan aktiivisen viestimisen ajankohtaisista asioista lautakunnan jäsenille. Vastanneista tarkastuslautakunnan jäsenistä ja varajäsenistä vain vajaa puolet (46,7 %) toimii Lapin hyvinvointialueen valtuutettuna tai varavaltuutettuna, joten tiedonkulku aluevaltuustosta lautakuntaan voisi parantua puheenjohtajan ajankohtaiskatsauksella. Vaikka suurin osa (60 %) vastanneista katsookin puheenjohtajan olevan hyvin tavoitettavissa lautakunnan jäsenten näkökulmasta, olisi tähän kehittämiskohteena hyvä kiinnittää huomiota.

⁸⁵ Tarkastuslautakunta 16.11.2022 § 45. Lapin hyvinvointialueen hallintosääntö (aluevaltuusto 19.12.2022 § 134) määrittelee vain aluevaltuuston osalta (112 §) kokouskutsun määräjän (4 päivää), muiden toimielinten osalta vastaavaa määräystä ei ole.

⁸⁶ Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 16 Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön toimintakertomus vuodelta 2023

⁸⁷ HUS-yhtymä 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi, liite s. 8

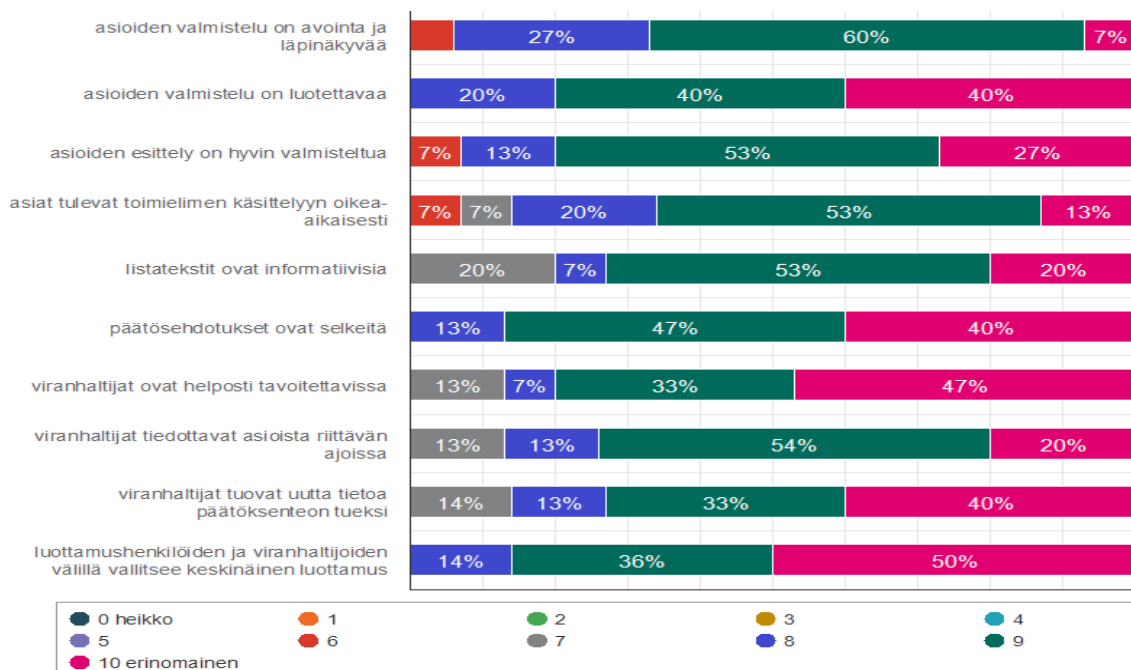
⁸⁸ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 8

4.6. Valmistelevien viranhaltijoiden toiminta

Valmistelevien viranhaltijoiden toimintaa pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Hallintosäännön 94 §:n mukaan tarkastuslautakunnan alaisuudessa toimii ulkoisen tarkastuksen yksikkö, jossa vuonna 2023 toimii 100 %:n työajalla kaksi viranhaltijaa. Sihteeri-, viestintä- ja sidonnaisuusrekisterin ylläpitotehtävät tulevat keskitetyksi hallinto- ja tukipalveluista. Mikäli näin kustannustehokkaasti ei toimittaisi, tarvittaisiin ulkoiseen tarkastuksen yksikköön yksi työntekijä lisää.

Enemmistö vastanneista (86 %) katsoo, että luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus (Taulukko 11), mikä edesauttaa lautakunnan työskentelyn tehokkuutta ja asioiden käsittelyä. Onnistuneena pidettiin sitä, että päätösehdotukset ovat selkeitä (87 %), asioiden valmistelu on luotettavaa (80 %) ja asioiden esittely on hyvin valmisteltua (80 %). Lisäksi koettiin, että viranhaltijat ovat helposti tavoitettavissa (80 %) ja viranhaltijat tiedottavat asioista riittävän ajoissa (74 %).

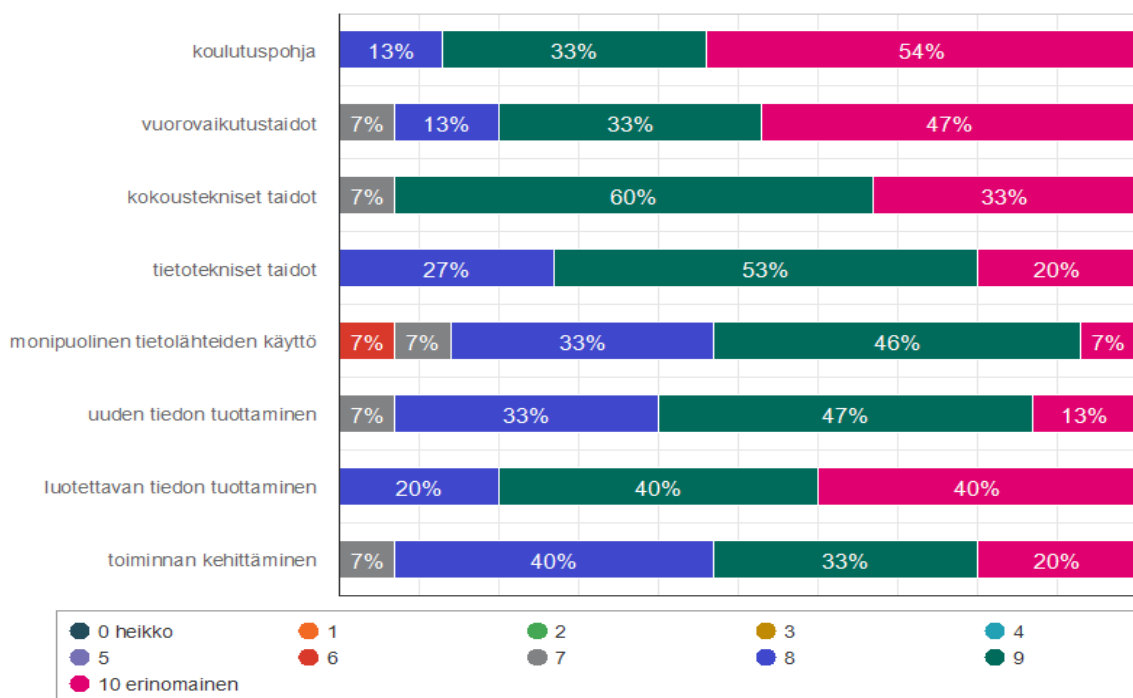
Eniten hajontaa vastauksissa oli siinä, että asiat tulevat lautakunnan käsittelyyn oikea-aikaisesti ja asioiden valmistelu on avointa ja läpinäkyvää sekä asioiden esittely on hyvin valmisteltua. Vastanneet toivovat, että viranhaltijat tuovat uutta tietoa päätöksenteon tueksi ja listatekstit ovat informatiivisia ja että asioista tiedotetaan riittävän ajoissa. Yhtenä ratkaisuna tähän viestintähaasteeseen voisi pohtia, olisiko esityslistan lopussa olevassa ajankohtaiset asiat ja infot -pykälässä tarpeen lisätä alkuun myös puheenjohtajan ajankohtaiskatsaus ja näin luoda mahdollisuus tarkastuslautakunnan muihin keskusteluaiheisiin. Näin tiedonkulkua voidaan varmentaa ja vastata lautakunnan tiedontarpeisiin.



Kuvio 11. Viranhaltijoiden toiminta valmistelijoina.

Ulkoisen tarkastuksen yksikössä työskentelevät tarkastuspäällikkö, TtT, OTM, OTT-opiskelija Riitta Erola ja ulkoinen tarkastaja, YTM, tradenomi YAMK -opiskelija Jaana Koskela. Viranhaltijoilla on laaja ja vahva sosiaali- ja terveydenhuollon, juridiikan, johtamisen sekä hallinnon ja talouden työkokemus ja koulutus. Viranhaltijoiden koulutuspohjaa vastanneista piti erinomaisena yli puolet (54 %) ja vuorovaikutustaitoja lähes puolet (47 %). Molempien koulutuspohjaa antaa hyvät mahdollisuudet tarkastustoimessa toimimiseen ja täydentävät toinen toistensa osaamisalueita.

Hyvinä pidettiin erityisesti viranhaltijoiden kokousteknisiä taitoja (93 %), luotettavan (80 %) ja uuden tiedon (60 %) tuottamista. Hajontaa oli erityisesti vastaajien näkemyksissä viranhaltijoiden monipuolisten tietolähteiden käytössä ja toiminnan kehittämisessä (Kuvio 12).



Kuvio 12. Viranhaltijoiden tiedolliset ja taidolliset valmiudet.

HUS:in tarkastuslautakunnan itsearvioinnissa⁸⁹ lautakunta arvioi yksimielisesti (100%) arvosanalla 5/5, että yhteistyö viranhaltijoiden kanssa on sujuvaa. HUS:in ulkoisen tarkastuksen yksikön viranhaltijat saavat siis lautakunnan jäseniltä parhaan mahdollisen arvioinnin, mikä voi olla osoitus ja hyvä esimerkki siitä, että valmistelu ja yhteistyö on onnistunutta.

⁸⁹ HUS-yhtymä 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi, liite s. 8

4.7. Yhteistyö ja viestintä

Hyvinvointialuelain 125 §:n mukaan aluevaltuusto asettaa tarkastuslautakunnan hallinnon ja talouden tarkastuksen sekä arvioinnin järjestämistä varten. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja. Tarkastuslautakunta toimii muista lautakunnista poiketen suoraan valtuuston alaisena, mikä korostaa lautakunnan riippumattomuutta aluehallituksesta ja muusta toimivasta johdosta.

Aluevaltuusto on tarkastuslautakunnan ”pääasiakas” ja tarkastuslautakunnan ”päätuote” on Arviointikertomus, jonka tulee vastata etenkin valtuutettujen tiedontarpeisiin. Vuonna 2023 tarkastuslautakunta päätti toteuttaa palautekyselyn valtuutetuille⁹⁰ Palautekyselyn tuloksista tehdyn raportti hyväksyttiin 14.12.2023 § 116. Palautekyselyn perusteella tarkastuslautakunta on onnistunut suhteellisen hyvin tehtävässään ja tarkastuslautakunta toteuttaa itse päättämiään arviointiperiaatteita, joiden mukaan arvioinnin tulee olla objektiivista ja luotettavaa sekä sen tulisi tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Lisäksi arviointi edistää hallinnon ja päätöksenteon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Vastanneista suurin osa (74 %) katsoo, että tarkastuslautakunta on tunnistanut keskeiset sidosryhmät, mutta tekee kohtalaisen aktiivisesti sidosryhmäyhteistyötä. Vastanneista alle puolet (40 %) on sitä mieltä, että tarkastuslautakunta kerää tietoa sidosryhmiltä, niiden odotuksista ja tarpeista sekä antaa palautetta sidosryhmille (Kuvio 13). Joka viidennen vastaajan (20 %) mielestä lautakunta saa palautetta sidosryhmiltä ja joka kolmannen (30 %) mielestä tarkastuslautakunta seuraa aktiivisesti sidosryhmiä.

Hallintosäännön 91 §:n mukaan tarkastuslautakunnan tehtävänä on laatia arviointisuunnitelma⁹¹ ja antaa aluevaltuustolle kultakin vuodelta arviointikertomuksen, jossa esitetään arvioinnin tulokset. Arviointikertomus käsitellään samassa kokouksessa kuin tilinpäätös kesäkuun loppuun mennessä.⁹² Lisäksi tarkastuslautakunta voi antaa aluevaltuustolle muitakin tarpeellisina pitämiään selvityksiä arvioinnin tuloksista.

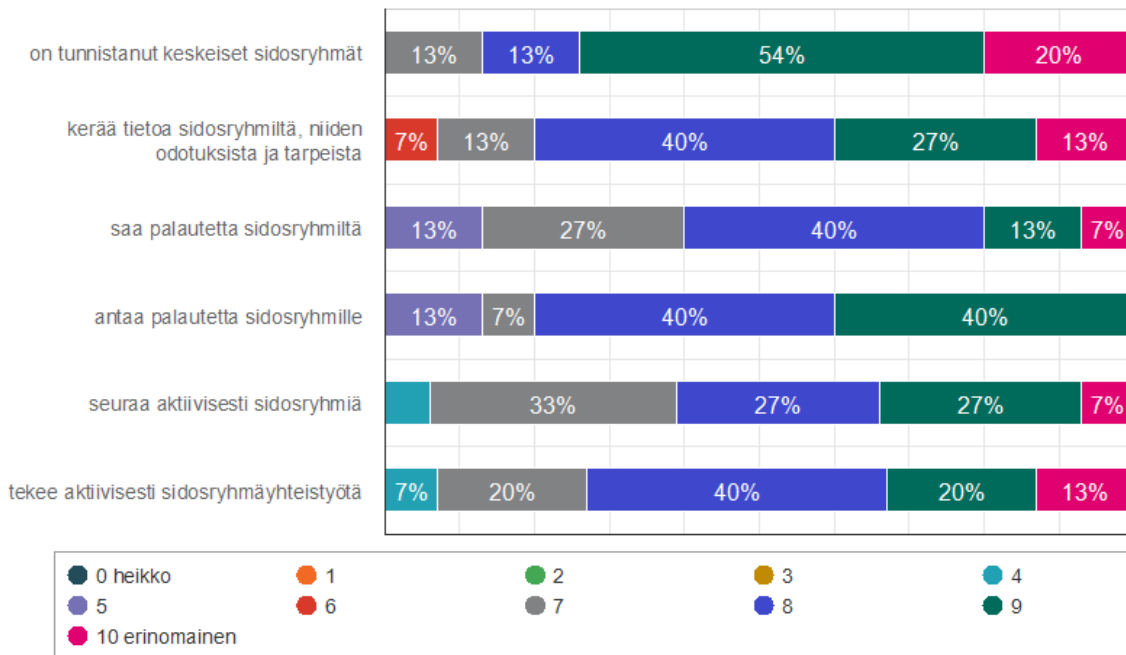
Keväällä 2024 tarkastuslautakunta on tehnyt selvityksen työvoiman vuokrauksesta Lapin hyvinvointialueella.⁹³ Selvitys on osa Lapin hyvinvointialueen vuoden 2023 arviointikertomuksen valmistelua ja päätettiin osana tarkastuslautakunnan työohjelmaa. Myös erillisselvitysten ja muun raportoinnin yhteydessä tarkastuslautakunta päättää asiakirjan julkisuudesta, viestinnän kohteista sekä viestintävastuista.

⁹⁰ Tarkastuslautakunta 21.9.2023 § 84

⁹¹ Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72. Arviointisuunnitelma 2023-2025

⁹² Hyvinvointialuelaki 125 §

⁹³ Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 42

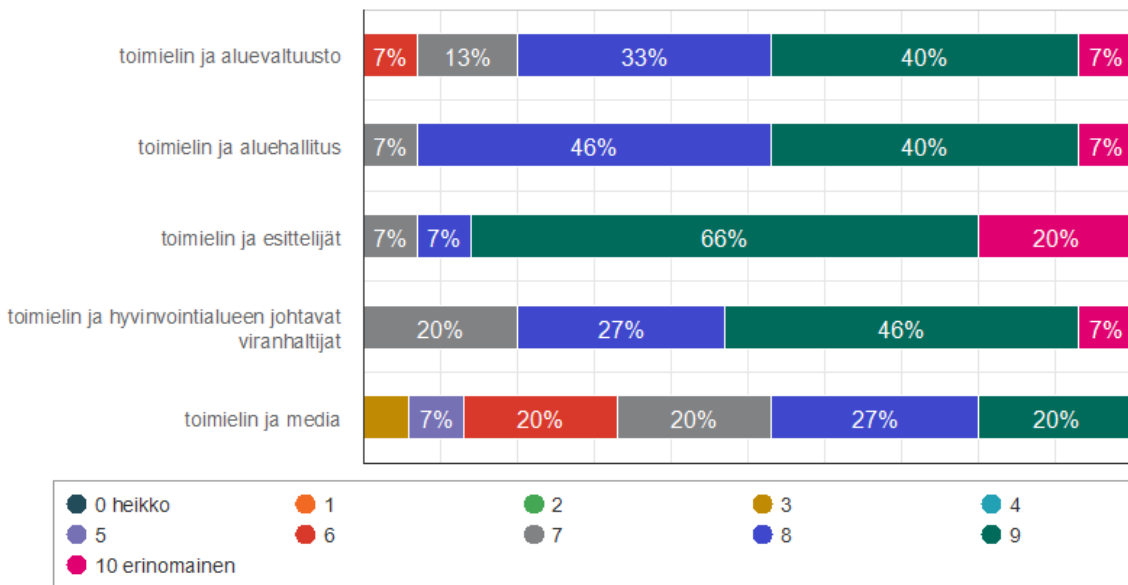


Kuvio 13. Tarkastuslautakunnan sidosryhmäyhteistyö.

Suurin osa vastanneista pitää parhaiten toimivana tarkastuslautakunnan yhteistyötä esittelijöiden (86 %) ja johtavien viranhaltijoiden kanssa (53 %). Vähän alle puolet (47 %) piti toimivana lautakunnan yhteistyötä aluevaltuuston tai aluehallituksen kanssa. Eniten hajontaa aiheutti mielipiteet yhteistyön toimivuudesta median kanssa (Kuvio 14).

Arviointikertomus kultakin vuodelta hyväksytään toukokuun tarkastuslautakunnan kokouksessa ja käsitellään kesäkuussa aluevaltuustossa samassa kokouksessa kuin tilinpäätöskin. Arviointikertomuksesta viestitään tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelman⁹⁴ mukaisesti. Jokavuotisia kohderyhmiä ovat valtuutetut, hyvinvointialueen asukkaat, hyvinvointialueen johto, arviointikohteet ja media. Tarkastuslautakunta tekee ennen aluevaltuuston kokousta arviointikertomuksesta tiivistelmän sekä viestintäpalvelujen kanssa yhteistyössä mediatiedotteen, joka on sellaisenaan julkaistu Lapin Kansa - sanomalehdessä.

⁹⁴ Vuoden 2023 Arviointikertomuksen viestintäsuunnitelma hyväksyttiin tarkastuslautakunnassa 18.1.2024 § 6



Kuvio 14. Tarkastuslautakunnan sidosryhmäyhteistyön toimivuus.

Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoituksessa⁹⁵ yleistä ilmapiiiriä eri osapuolten välillä päätöksentekoon liittyvien asioiden hoidossa arvioitiin arviointiasteikolla 1–5. Kaikista arviointikohdista heikoimmaksi ilmapiiiri koettiin puolueryhmien välillä (ka 2,7) ja toisaalta jopa yllättäen lähes yhtä heikoksi ilmapiiiri koettiin puolueryhmien sisällä (ka 2,8), jonka osalta ilmapiiiri koettiin ”hyvin ristiriitaiseksi” eniten kaikista arviointikohdista (18,2 % vastaajista). Vastausten keskiarvojen perusteella parhaaksi ilmapiiiri koettiin alueen asukkaiden ja luottamushenkilöiden välillä (ka 3,1/5) sekä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä (ka 3,0/5).

Hyvinvointialueen tärkein sidosryhmä ovat alueen asukkaat, jotka tulisi huomioida tarkastuslautakunnan työssä. Samoin pidetään tärkeänä säännöllistä keskustelua ja toimintaa eri sidosryhmien välillä. Sidosryhmäanalyysi voisi olla yksi tapa työstää yhdessä tarkastuslautakunnan sidosryhmien ja verkostojen kuvausta. Yhdeksi lautakunnan pääprosessiksi on tunnistettu verkostoyhteistyö.⁹⁶ Viestintää tulisi hyvinvointialueen asukkaille suunnata enemmän esim. lehdistön ja sosiaalisen median kautta. Laphan verkkosivut⁹⁷ ovat tärkeä asiakasviestinnän väline.

Suurimman osan vastanneista (67 %) mielestä tarkastuslautakunnan viestinnän roolit ja vastuut ovat kuitenkin selkeät. Avoimissa vastauksissa tuotiin kuitenkin esille epäselvyys siitä, ”kenelle sidosryhmäyhteistyön tarkastuslautakunnassa tulisi kuulua, lautakunnan puheenjohtajalle ja esittelijöille” Lapin hyvinvointialueella on tehty viestintään liittyen henkilöstölle mm. someohje,⁹⁸ ohjeistus brändin ja logon käyttöön, vinkkejä viestintään sekä asiakkaalle tiedottamiseen. Em. ohjeistukset henkilöstölle löytyvät Laphan

⁹⁵ Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus -raportti 2024, s. 2

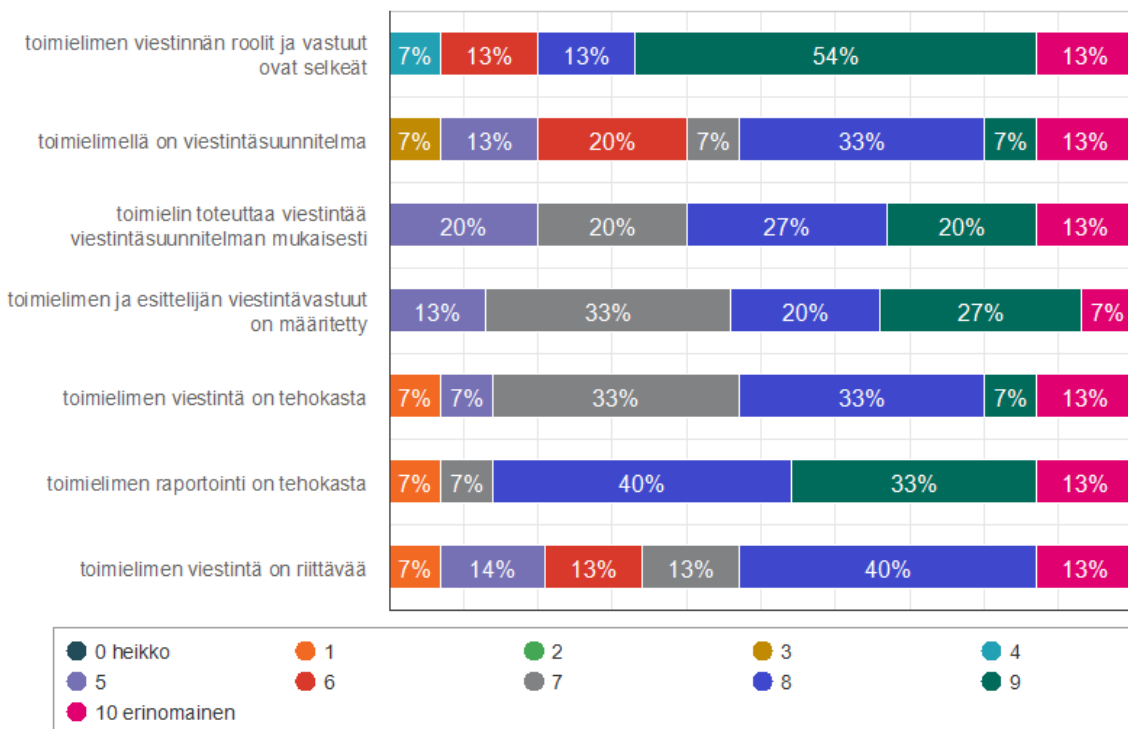
⁹⁶ Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 56

⁹⁷ [Http://lapha.fi](http://lapha.fi)

⁹⁸ Someohje -Lapin hyvinvointialue 28.12.2022

intranetistä, Kaltiosta. Tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelmassa on arviointikertomukseen liittyen erikseen mainittu mediaviestintävastuista (puheenjohtaja ja tarkastuspäällikkö). Ulkoisen tarkastuksen yksiköllä ei ole tietoa, onko Lapin hyvinvointialueella olemassa tai valmisteilla erityistä viestintä- tai some-ohjetta luottamushenkilöille. Joissakin kunnissa niitä on tehty.⁹⁹

Vaikka vastanneiden mielipiteet hajoavatkin kysyttäessä toimielimen viestinnän tehokkuudesta ja raportoinnin tehokkuudesta, on lautakunnan viestintä yli puolen (53 %) vastanneista mielestä riittävää (Kuvio 15). Hajontaa on selkeästi eniten seuraavissa väittämissä: lautakunnalla on viestintäsuunnitelma, lautakunnan viestintä on tehokasta, lautakunnan raportointi on tehokasta ja viestintä on riittävää. Samoin epätietoisuutta näyttäisi olevan siitä, että tarkastuslautakunnalla on viestintäsuunnitelma tai että tarkastuslautakunta toteuttaa viestintää viestintäsuunnitelmansa mukaisesti. Perehdytyksessä tulee ottaa paremmin huomioon tarkastuslautakunnan viestintätavat, viestintävastuut, avattava keskeiset sidosryhmät ja se, miten eri sidosryhmille viestitään.



Kuvio 15. Tarkastuslautakunnan viestintä.

⁹⁹ Ks. esim. Kokkolan kaupunki 2021, Äänekosken kaupunki 2022, Hallintoakatemia 2018

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1. Itsearviointi yhtenä laadunhallinnan osa-alueena

Tarkastuslautakunnan arviointityön laatua varmistetaan monin eri tavoin: noudattamalla arviointiperiaatteita, toimimalla yhteisesti sovittujen prosessien mukaisesti, monipuolisesti tietolähteitä käyttäen, laatu- ja toimintajärjestelmän mukaisesti toimien sekä itsearvioinnilla ja palautekyselyllä (ks. Kuvio 1. sivulla 7).

Tarkastuslautakunnan itsearviointi on siis osa tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä. Itsearvioinnin rooli on korostunut varsinkin ensimmäisinä varsinaisina toimintavuosina, kun laatu- ja koko arviointitoiminnan eri osa-alueet ovat toteutuneet eriaikaisesti. Itsearviointi ja sitä seuraava toiminnan kehittäminen on vaikeaa ilman luotettavaa tietoa tarkastuslautakunnan toiminnan laadusta. Kun itsearviointia tehdään ensimmäistä kertaa, huomataan usein, mitä puutteita tiedonkeruussa ja tulosseurannassa on. Ensimmäinen itsearviointi onkin usein ensimmäinen askel tietopohjaisempaan organisaation kehittämiseen ja johtamiseen.

Vaikka useat hyvinvointialueet ja kunnat ovat tehneet toimielimissään (mm. valtuusto ja lautakunnat) itsearviointeja, ei tämän tyyppistä raporttia kuitenkaan ole tehty. Ainoastaan sähköisen kyselyn tulokset löytyvät heidän verkkosivuiltaan tai ne ovat luonteeltaan ei-julkisia. Itsearvioinnin vastausprosentti muodostui kahden vastauskierroksen jälkeen riittäväksi, ollen 78,9 %. Etenkin varajäsenet vastasivat itsearviointiin (75%), mikä nosti vastausprosenttia. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin itsearvioinnin kohtiin ja antoivat lisäksi lisätietoa vastaten avoimiin kysymyksiin.

Kuopion kaupungin lautakuntien itsearvioinnissa¹⁰⁰ erottuu yhden lautakunnan huonommat arviot kuin kolmen muun. Tulosten visualisoinnista tämän havaitsee välittömästi. Vertailu muihin auttaa peilaamaan omaa toimintaa suhteessa muihin. Itsearviointeja voitaisiin jatkossa toteuttaa yhteistyössä Laphan muiden lautakuntien tai muiden hyvinvointialueiden kanssa, esimerkiksi Pohjois-Suomen YT-alueella, jotta vertailun tekeminen on sujuvampaa ja antaa paremmin konkreettisia eväitä toiminnan kehittämiseen.

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteiden mukaan arvioinnin tulisi olla objektiivista ja luotettavaa ja sen tulisi tukea päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä. Itsearvioinnin perusteella saadut tulokset tukevat näiden arviointiperiaatteiden noudattamista. Lautakunnan työn vakiintuessa arviointiperiaatteita päivitettiin tarkastuslautakunnassa 11.6.2024 § 54.

¹⁰⁰ Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340. Liite 3, s. 5

Tarkastuslautakunnan ”päätuote” on Arviointikertomus. Arviointikertomukselta valtuusto odottaa ennen kaikkea selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja informatiivisuutta. Arviointikertomuksen odotetaan vastaavan valtuutettujen tietotarpeisiin, ja jo nykyisessä muodossaan se täyttää suhteellisen hyvin valtuutettujen odotukset. Valtuusto on tarkastuslautakunnan ”pääasiakas” ja lautakunnan tulee jatkossakin pitää kirkkana tavoitteena, että juuri valtuutettujen tietotarpeisiin vastataan. Myös muuta sidosryhmäyhteistyötä tulee kehittää.

Aluevaltuutetuille syksyllä 2023 tehdyssä palautekyselyssä vastaajien näkemysten haajonta olivat merkittävästi suurempaa Arviointikertomuksen 2022 raportointiin ja viestintään liittyen kuin sen sisältöön ja rakenteeseen. Sekä valtuutettujen ja varavaltuutettujen näkemykset Arviointikertomuksen 2022 raportoinnista ja viestinnästä että avoimista vastauksissa muodostetuissa tiivistetyissä kuvauksissa korostuu arviointitiedon tarpeellisuus säännöllisesti ja useammin kuin kerran vuodessa julkaistavan arviointikertomuksen yhteydessä. Tämä huomioidaan tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön vuosikellossa jatkossa, rajalliset resurssit kuitenkin huomioiden.

Itsearviointinnissa testattiin NPS (Net Promoter Score)¹⁰¹ – työkalun soveltuvuutta kokonaisarviointinnissa tarkastuslautakunnan onnistumisessa tehtävässään. NPS ollaan ottamassa valtakunnallisesti hyvinvointialueilla käyttöön. Lautakunta on onnistunut suhteellisen hyvin tehtävässään, koska NPS:n tyyppisen hymiöasteikon mukaan suosittelijoita oli yli puolet (53%) vastanneista, passiivisia oli 47 %, eikä arvostelijoita yksikään vastanneista. Suosittelijat ovat niitä, jotka vastaavat 9-10 ja suosittelevat yritystä/tuotetta/palvelua mielellään muille ja luovat positiivista yrityskuvaa lähipiirilleen. Arvostelijat ovat niitä, jotka vastaavat 0-6. Tämä joukko on tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa yrityskuvaa negatiivisilla puheillaan. Passiivisia ovat puolestaan niitä, jotka vastaavat 7-8. He ovat ihan tyytyväisiä, mutta välinpitämättömiä.

Tarkastuslautakunnan onnistumiselle tehtävässään annettiin myös valtuutettujen palautekyselyssä yleisarvosana 3,75/5, mikä on hyvä. Etenkin, kun tarkastuslautakunta on aloittanut työnsä vasta 12.4.2022 täysin uudessa organisaatiossa, jolloin mitään aiempaa mallia ja tietopohjaa ei ole ollut suoraan käytettävissä. Myös viranhaltijat ovat onnistuneet työssään hyvin, suosittelijoita oli 64 % vastanneista, passiivisia vajaa kolmannes (27 %) ja yksi arvostelija (7 %).

¹⁰¹ NPS® tarkoittaa suositteluindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua ystävilleen tai kollegoilleen.



5.2. Johtopäätökset

Tarkastuslautakunnan itsearviointin tarkoituksena oli kartoittaa, millaista on tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen valmistelevien viranhaltijoiden toiminta sekä miten lautakunta ja viranhaltijat lautakunnan asioiden valmisteljoina ovat tehtävissään onnistuneet. Itsearviointi jatkaa tarkastuslautakunnan systemaattista laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä. Johtopäätöksinä voidaan esittää seuraavaa:

1. Tarkastuslautakunta katsoo onnistuneensa tehtävässään suhteellisen hyvin, mutta laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä tulee jatkaa.
2. Tarkastuslautakunnan jäsenet ovat hyvin tietoisia Lapin hyvinvointialueen tavoitteista ja ovat sitoutuneita arviointiperiaatteisiinsa. Tarkastuslautakunnan toiminta on linjassa Lapin hyvinvointialueen arvojen kanssa ja on vastuullista.
3. Tarkastuslautakunnan toimintakulttuuria pidetään pääsääntöisesti hyvänä. Lautakunta on onnistunut avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin luomisessa ja yhteiset pelisäännöt ovat olemassa ja niistä pidetään kiinni. Tarkastuslautakunnan uusien jäsenten perehdyttämiseen tulee kiinnittää, myös kesken valtuustokauden, erityistä huomiota tarkastuslautakunnan roolista, tehtävistä ja vakiintuneista toimintatavoista.
4. Tarkastuslautakunnan puheenjohtajan rooli on korostuneen tärkeä. Puheenjohtajan tulee omata kyky kehittää omaa sekä lautakunnan muiden jäsenten lautakuntatyöskentelyn osaamista. Puheenjohtaja on onnistunut tehtävässään erinomaisesti. Toimiva tarkastuslautakunta on kehittämisen voimavara ja suunnannäyttäjä omalla esimerkillään.
5. Lautakunnan jäsenten ja viranhaltijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus, mikä edesauttaa lautakunnan työskentelyn tehokkuutta ja asioiden käsittelyä. Onnistuneena pidettiin sitä, että päätösehdotukset ovat selkeitä, asioiden valmistelu on luotettavaa ja asioiden esittely on hyvin valmisteltua. Viranhaltijoiden odotetaan kuitenkin tuovan uutta tietoa päätöksenteon tueksi ja tiedottavan asioista riittävän ajoissa.
6. Tarkastuslautakunnan ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja viestintää tulee lisätä ja kehittää. Tarkastuslautakunta on tunnistanut keskeiset sidosryhmät, mutta tekee vain kohtalaisen aktiivisesti sidosryhmäyhteistyötä. Parhaiten toimivana pidetään tarkastuslautakunnan yhteistyötä esittelijöiden ja johtavien viranhaltijoiden kanssa. Parannettavaa lautakunnan työssä on yhteistyö aluevaltuuston tai aluehallituksen kanssa. Eniten mielipiteet erosivat yhteistyön toimivuudesta median kanssa.

5.3. Jatkokehittämishaasteet

Hyvinvointialueen toiminta on laajaa ja monitahoista kattava sosiaali- ja terveystaloudelliset sekä pelastustoimen palvelut, mikä luo omat haasteensa toiminnallisten tavoitteiden mitattavuuden ongelmien lisäksi vaikeuttaen arviointia. Merkittävimäksi haasteeksi tarkastuslautakunnan toiminnassa mainittiin talouden ja toiminnan seuranta sekä hyvinvointialueuudistuksen tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä osittain myös laillisuusvalvonta. Toimintavaltuudet ovat hieman epäselviä ja palaute aluehallitukselta ja valtuustolta on ollut aika vähäistä lukuun ottamatta aluevaltuutetuille tehtyä palautekyselyä ja kesäkuun kokousta, jossa kunkin vuoden lakisääteinen arviointikertomus on aina olta-
tava lista-asiana.

Merkittävimminä kehittämiskohteina lautakunnan toiminnassa nähtiin lautakunnan ohjeistusten perillemeno, valvonta ja seuranta varsinkin talouden ja toiminnallisuuden näkökulmasta. Lisäksi tärkeänä pidetään toimielimen jalkautumista hyvinvointialueelle, laitoksiin sekä henkilökunnan ja asukkaiden kuuleminen. Erilaiset mielipiteet olisi saatava kuuluville ja keskusteluun. Organisaation johdolta arviointitilaisuuksissa saadut tiedot ovat aika ajoin ristiriitaisia toiminnan kanssa.

Itsearviointien pohjalta voisi jatkaa tarkastuslautakunnan laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä seuraavasti:

Tarkastuslautakunnan toiminta

- Uusien jäsenten perehdyttäminen tarkastuslautakunnan tehtäviin on tärkeää. Aluevaalit pidetään 13.4.2025 ja uudet valtuutetut aloittavat kesäkuussa 2025. Perehdytyskansio tulee julkaista Lapin hyvinvointialueen nettisivuilla, mikäli kaikkien saatavilla oltavaa kokoushallintajärjestelmää ei valtuuston koulutuksiin mennessä ole käytössä. Perehdytysseminaareita ja webinaareja tulee järjestää yhteistyössä sekä Pohjois-Suomen YT-alueen hyvinvointialueiden (Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Lappi ja Pohjois-Pohjanmaa) että Lapin kuntien kanssa.
- Tiedottamista ja viestintää tarkastuslautakunnan sisällä ja eri sidosryhmille tulee kehittää. Viestintävastuita tulee edelleen selkeyttää.
- Sidosryhmäyhteistyö tulee jatkaa ja kehittää muiden Lapin kuntien ja YT-alueen hyvinvointialueiden kanssa. Yhteisarvioiteja ollaan tekemässä jo vuoden 2024 osalta ja näitä tulee jatkaa.
- Jotta tarkastuslautakunnan jäsenet kokisivat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutensa paremmiksi, voisi kokeilla arviointikertomuksen 2024 osalta kietetytjen johtopäätösten ja kannanottojen muodostamista osallistavana työpajatyöskentelyinä.
- Koska yhteistyö Pohjois-Suomen YT-alueen ja Lapin kuntien tarkastuslautakuntien kanssa on vasta käynnistymässä, ei yhteistyön toimivuudesta kysytty tässä ensimmäisessä lähtötasokyselyssä.

Puheenjohtajan toiminta

- Puheenjohtaja on onnistunut tehtävässään ja siihen johtaneita hyviä käytäntöjä tulee jatkaa ja vahvistaa. Hyviä käytäntöjä voidaan mahdollisuuksien mukaan jakaa myös muille toimielimille.
- Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen tulee panostaa myös jatkossa. Se lisää jäsenten sitoutumista tarkastuslautakunnan työhön.
- Puheenjohtajan katsaus esityslistalle ajankohtaiset asiat ja infot - listakohtaan säännöllisesti vastaa lautakunnan jäsenten tiedontarpeisiin Laphan merkityksellisistä asioista. Tässä voidaan käydä läpi myös muita lautakunnan jäsenten keskusteltavia asioita.

Valmistelevien viranhaltijoiden toiminta

- Viranhaltijoiden tavoitettavuus ja saavutettavuus tulevat korostumaan entisestään uusien valtuutettujen aloitettua kesäkuussa 2025. Tulee varmistaa, että viranhaltijat ovat valtuutettujen ja tarkastuslautakunnan jäsenten tavoitettavissa matalalla kynnyksellä.
- Itsearviointia yhtenä tarkastuslautakunnan laadunhallinnan keinona tulee jatkaa systemaattisesti.
- Viranhaltijavalmistelua ja päätösehdotusten selkeyttä tulee edelleen kehittää.
- Toive siitä, että viranhaltijat tuovat uutta tietoa päätöksenteon tueksi ja listatekstit ovat informatiivisia ja että asioista tiedotetaan riittävän ajoissa, tulee jatkossa huomioida entistä paremmin viranhaltijavalmistelussa.
- Ajankohtaiset asiat ja infot -pykälässä tulee jatkaa ennakoivasti tulevista tapahtumista tiedottamista ja kerrata tärkeät tapahtumat sekä lisäksi hyödyntää tarkastuslautakunnan näkemystä ja hakea evästystä asioiden valmisteluun.

Itsearviointikyselymenetelmän kehittäminen

- Motivointia itsearviointikyselyyn vastaamiseen tulee terävöittää.
- Alkuperäinen kahden viikon vastausaika ei ollut riittävä. Vastausajan tulisi olla pidempi ja sen aikana on hyvä olla lautakunnan kokous. Vaihtoehtoisesti itsearviointiin vastaamiseen voisi kokeilla varata aikaa esim. kokouksen alkuun tai lautupäivän yhteyteen. Tavoitteena tulee olla itsearviointikyselyssä 100 %:n vastausprosentti.
- Yhteistyön toimivuudesta tilintarkastusyhteisön kanssa voitaisiin jatkossa myös kysyä. Tähän voi sopia myös muu kuin itsearviointimenetelmä. Tämä olisi tärkeä tieto, koska tarkastuslautakunta kilpailuttaa ja tekee esityksen tilintarkastusyhteisön valinnasta aluevaltuustolle.
- Itsearviointikyselyssä käytettiin asteikkoa 0-10, minkä todettiin olevan teknisesti haastavaa, koska 0-arvon käyttö ei mahdollistanut luotettavia keskiarvoja. Mikäli keskiarvoja käytetään, tulee niiden oikeellisuus varmistaa erikseen. Toisaalta 0-10 asteikon käyttö mahdollisti CAF-yhteensopivuuden. Vertailtavuuden vuoksi tulee kuitenkin harkita yhtenäistä asteikkoa (esim. 1-5), jota käytetään Lapin hyvinvointialueella.

6. Lähteet

A. Kirjallisuus

- CAF 2006. Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework). Organisaation kehittämisen itsearviointi. Edita Prima Oy.
- EFQM 2012. EFQM Excellence -malli. Laatu keskus
- IMS Tietokirja 2018. Arter Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent. Maksullinen käyttöoikeus. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DABBBXXTBBAED#kohta:TOIMIVA\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)\(\(20\)JA\(\(20\)YHTEISTY\(\(d6\)\(\(20\)\(:Ty\(\(f6\)yh-teis\(\(f6\)n\(\(20\)kantavat\(\(20\)rakenteet\(\(20\)\(:Yhteiset\(\(20\)pe-lis\(\(e4\)\(\(e4\)nn\(\(f6\)t\(\(20\)/piste:b0. 1.8.2024, 10:12.](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DABBBXXTBBAED#kohta:TOIMIVA((20)TY((d6)YHTEIS((d6)((20)JA((20)YHTEISTY((d6)((20)(:Ty((f6)yh-teis((f6)n((20)kantavat((20)rakenteet((20)(:Yhteiset((20)pe-lis((e4)((e4)nn((f6)t((20)/piste:b0. 1.8.2024, 10:12)
- Koivisto, J., Pohjola, P. & Blomqvist, P. 2017. Ennen-Aikana-Jälkeen: Arviointi opas kehittäjille. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, työpaperi 44/2017. [https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-968-2. 29.7.2024, 8:22.](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-968-2. 29.7.2024, 8:22)
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. 2023. Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous. Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf, 4.9.2024, 10:10
- Miettinen, J., Selander, K. & Linnosmaa, I. 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/43077/Hujala_Taskinen_Uudistuva_sosiaali_ja_terveysala_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 16.8.2024, 15:48
- Multisilta, J. 2024. Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden synnyttämän resilienssin merkitys strategiaryhmille. LUT university.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. 2014. Johtajana muutoksissa. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Parkkinen, J., Paananen, H. & Kyösti, A. 2023. Ammattimainen luottamushenkilö yhdistävänä poliittisena johtajana. Hallinnon tutkimus 1/2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/146823/Ammattimainen_luottamushenkil_yhdist_v_n_poliittisena_johtajana.pdf?sequence=1, 4.9.2024, 14:26
- Polit D.F. & Hungler B.P. 1997. Nursing Research. Principles and Methods. 5th Edition. J.B. Lippincott Company, Philadelphia.
- Radford, G.S. 1922. The Control of Quality in Manufacturing. The Ronald Press Company, New York.
- Riihikoski, J. 2015. Verkkotyökalujen ja sosiaalisen median hyödyntäminen lähidemokratiassa ja kunnallisessa päätöksenteossa. Tampereen yliopisto.
- Ristolainen, H., Isoniemi, H., Moisio, M. & Tiilikainen, E. 2024. Interventiotutkimuksen toteuttaminen sosiaalipalveluissa. Janus vol. 32 (2) 2024, 218-225.
- Salunen, R. & Mäkinen, S. 2023. Johtamismenetelmien mallintaminen sosiaali- ja terveydenhuollon implementointiprosessissa. Teoksessa P-H. Rannisto, U. Lepo-

niemi, N. Nordling & J. Kolehmainen, (toim.) 2023. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit. Tampere: Tampere University Press, 158–185. <https://doi.org/10.61201/tup.878>, 4.9.2024, 17:21

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hansaprint Oy, Vantaa.

B. Virallislähteet

Säädökset

Laki hyvinvointialueesta 611/2021

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaannpanosta 616/2021

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999

Säädösvalmisteluaineisto

HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

C. Muut lähteet

Asiakirja-aineistot

Aluevaltuusto 19.12.2022 § 134. Lapin hyvinvointialue. Hallintosääntö.

Aluevaltuusto 6.2.2024 § 5. Lapin hyvinvointialue. Lapin hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia 2023-2025.

Tarkastuslautakunta 16.2.2023 § 21. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan arviointiperiaatteet.

Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 72. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan arviointisuunnitelma 2023-2025.

Tarkastuslautakunta 24.8.2023 § 73. Lapin hyvinvointialue.

Tarkastuslautakunta 14.12.2023 § 116. Lapin hyvinvointialue. Raportti tarkastuslautakunnan palautekyselystä valtuutetuille ja varavaltuutetuille.

Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 6. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan viestintäsuunnitelma.

Tarkastuslautakunta 21.3.2024 § 28. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan itsearvioinnin toteuttaminen.

Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 42. Työvoiman vuokraus 2023.

Tarkastuslautakunta 22.5.2024 § 43. Lapin hyvinvointialue. Arviointikertomus 2023.

Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 54. Lapin hyvinvointialue. Arviointiperiaatteet 2024-2026.

Pöytäkirja-aineistot

- Aluevaltuusto 19.2.2024 § 3. Lapin hyvinvointialue. Eroaminen Lapin hyvinvointialueen luottamustoimesta/Leena Palojärvi.
- Aluevaltuusto 19.2.2024 § 45. Lapin hyvinvointialue. Eroaminen Lapin hyvinvointialueen luottamustoimesta/Tiina Huilaja.
- HUS-yhtymän tarkastuslautakunta 18.6.2024 § 30 Tarkastuslautakunnan ja sen alaisen ulkoisen tarkastuksen yksikön toiminnan arviointi
- Kuopion kaupungin kaupunginhallitus 20.11.2023 § 340 Toimielinten arviointikyselyjen tulokset
- Laitilan kaupungin kaupunginvaltuusto 7.6.2021 § 55 Kaupunginvaltuuston työskentelyn itsearviointi
- Oulun kaupungin tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 28 Tarkastuslautakunnan itsearviointikeskustelu
- Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tarkastuslautakunta 14.8.2024 § 68 Tarkastuslautakunnan itsearviointi.
- Tarkastuslautakunta 21.9.2023 § 84. Lapin hyvinvointialue. Palautekysely valtuutetuille ja varavaltuutetuille.
- Tarkastuslautakunta 18.1.2024 § 4. Lapin hyvinvointialue. Työvoiman vuokraus.
- Tarkastuslautakunta 22.2.2024 § 16. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan ja ulkoisen tarkastuksen yksikön toimintakertomus vuodelta 2023.
- Tarkastuslautakunta 11.6.2024 § 55. Lapin hyvinvointialue. Tarkastuslautakunnan työohjelma 2024-2025.

Muut

- Hallintoakatemia. 2018. Miten toimin luottamushenkilönä somessa? <https://www.slideshare.net/slideshow/miten-toimin-luottamushenkiln-somessa/120804294>, 4.9.2024, 16:57
- Kokkolan kaupunki. 2021. Sosiaalisen median ohje Kokkolan kaupungin työntekijöille ja luottamushenkilöille. <https://www.kokkola.fi/tiedostot/sosiaalisen-median-ohje-kokkolan-kaupunki/>, 4.9.2024, 16:52
- Lapin hyvinvointialue. Valtuustoseminaari 2.9.2024. Lapin hyvinvointialueen poliittisen päätöksenteon nykytilan kartoitus -raportti (julkaisematon). Johtamisjärjestelmän nykytilan analyysi 12.7.2024.
- Someohje – Lapin hyvinvointialue 28.12.2022. <https://lapitoy.sharepoint.com/sites/laphaintra-hallinto-kehitys/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Flaphaintra%2Dhallinto%2Dkehitys%2FJaetut%20asiakirjat%2FViestint%C3%A4%2FSosiaalinen%20media%2FHyvinvointialueen%20someohje%2Epdf&parent=%2Fsites%2Flaphaintra%2Dhallinto%2Dkehitys%2FJaetut%20asiakirjat%2FViestint%C3%A4%2FSosiaalinen%20media>. 30.8.2024, 11:05.
- Tampereen kaupunki. Tarkastuslautakunnan arvioinnin laatuohje. https://www.tampere.fi/sites/default/files/2023-01/tarkastuslautakunnan_arvioinnin_laatuohje.pdf, 5.9.2024, 16:00



Tarkastuslautakunta. 14.12.2023 § 116. Raportti Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunnan palautekyselystä valtuutetuille ja varavaltuutetuille.

VN 2024. Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin. Halko (Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus) -hankkeen väliraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:27. Edilex. <https://www.edilex.fi/uutiset/91961>, 5.9.2024, 16:47

Äänekosken kaupunki. 2022. Sosiaalisen median ohje Äänekosken kaupungin henkilöstölle ja luottamushenkilöille. Sosiaalisen_median_ohje_henkilostolle_ja_luottamushenkilöille.pdf (aanekoski.fi), 4.9.2024, 16:5

Liite 1. Tarkastuslautakunnan itsearviointi 2024,

I TAUSTATIEDOT

1. Tarkastuslautakunnan jäsenyys

- Olen tarkastuslautakunnan jäsen
- Olen tarkastuslautakunnan varajäsen

2. Valtuutettuna toimiminen

- Olen valtuutettu / varavaltuutettu
- Olin aluevaaleissa mukana, mutta en ole valtuutettu
- En ollut aluevaaleissa mukana

3. Olen aiemmin toiminut tarkastuslautakunnassa ennen Lapin hyvinvointialuetta (esim. kunta, ky)

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Hakeutuminen tarkastuslautakuntaan

- Esitin toiveen tarkastuslautakunnan jäsenyydestä
- En esittänyt toivetta tarkastuslautakunnan jäsenyydestä
- En esittänyt lautakuntapaikoista mitään toiveita
- Muu, mikä? _____

5. Mielestäni toimielimen toiminta on... (yllä oleva kuvio soveltuvin osin)

yhdenvertaista



vastuullista



luotettavaa



inhimillistä



linjassa Laphan arvojen kanssa



6. Mielestäni toimitin on...

tietoinen hyvinvointialueen tavoitteista



sitoutunut arviointiperiaatteisiinsa



7. Arviointiperiaatteiden mukainen toiminta

Mielestäni...

toimielimen toiminta on suunnitelmallista



toimielimellä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita



toimielin omalla esimerkillään kehittää toimintaa



toimielin tukee valtuustoa tehtävässään



8. Mitä kehitettävää mielestäsi on toimielimen hyvinvointialuestrategian ja arvojen mukaisessa toiminnassa?

III TOIMIELIMEN TYÖSKENTELY JA TOIMINTAKULTTUURI

9. Millaista toimielimen työskentely on mielestäsi?

Ajankäytön jakautuminen päätösasioihin ja keskusteluasioihin toteutuu tarkoituksenmukaisesti.



Esityslistan asioihin perehdytään etukäteen.



Toimielimen jäsenet saavat ennen kokousta päätöksenteon kannalta olennaista tietoa esityslistalla olevista asioista.



Kokoukset eivät veny tarpeettomasti.



Toimielimen kokouksen keskusteluilmapiiri on avoin.



Kaikilla jäsenillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä.



Toinen toisensa arvostus ja kunnioitus säilyvät asioiden käsittelyssä.



Jäsenillä on hyvä käsitys lautakunnan tehtävistä.



Päätöksiin sitoudutaan.



Luottamuksellinen ilmapiiri toteutuu.



10. Toimielimen kokoukset toivon järjestettävän:

- Etäkokouksena
- Läsnäolokokouksena
- Muu, mikä? _____

11. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen läsnäolokokous, kuinka usein toivoisit:

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- 3-4 kertaa vuodessa
- Kuukausittain
- Tarvittaessa

12. Millainen toimielimen toimintakulttuuri mielestäsi on?

Toimielin on onnistunut avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin luomisessa.



Yhteiset pelisäännöt ovat olemassa ja niistä pidetään kiinni.



Tärkeisiin asioihin käytetään riittävästi aikaa.



Toimielin auttaa toiminnallaan organisaation johtoa onnistumaan tehtävässään.



Toimielimen resurssit ovat riittävät tehtäviensä hoitamiseksi.



Toimielin kehittää toimintaansa jatkuvasti.

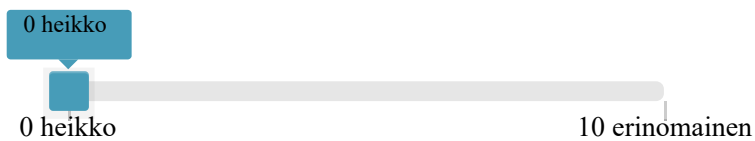


13. Miten parantaisit toimielimen onnistumisen edellytyksiä?

IV OMA ROOLI JA ONNISTUMINEN TOIMIELIMEN JÄSENEENÄ

14. Mielestäni...

olen saanut riittävästi perehdytystä toimielimessä toimimiseen



olen saanut riittävästi koulutusta toimielimen tehtäviin



olen suoriutunut toimielimessä työskentelystä hyvin



omat vaikuttamismahdollisuuteni ovat hyvät



minulla on toimielimen jäsenyyteen riittävästi aikaa



15. Miten arvioit omia tiedollisia ja taidollisia valmiuksiasi toimia toimielimessä?



kokoustekniset taidot



tietotekniset taidot



Seuraan yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia.



Hyödynnän erilaisia tietolähteitä.



Käytän tarkastuslautakunnan Teams-tietoaalustaa.



16. Miten parantaisit toimielintyöskentelysi edellytyksiä?

V PUHEENJOHTAJAN ROOLI JA ONNISTUMINEN

17. Mielestäni puheenjohtaja...

hallitsee kokoustekniikan ja johtaa toimielimen kokousta asianmukaisesti



on perehtynyt asianmukaisesti esityslistalla oleviin asioihin



kohtelee tasapuolisesti toimielimen jäseniä



viestii aktiivisesti ajankohtaisista asioista toimielimen jäsenille



viestii toimielimen toiminnasta riittävästi



on hyvin tavoitettavissa toimielimen jäsenten näkökulmasta



luo omalla toiminnallaan hyvän ilmapiirin kokouksiin



huolehtii ajankäytön hallinnasta kokouksessa

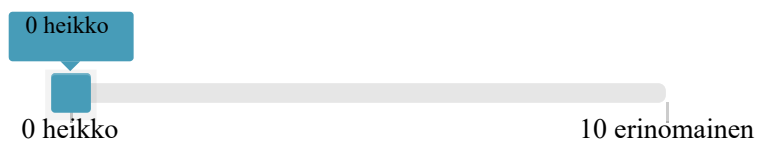


18. Toiveita tai parannusehdotuksia puheenjohtajan työskentelyn parantamiseksi?

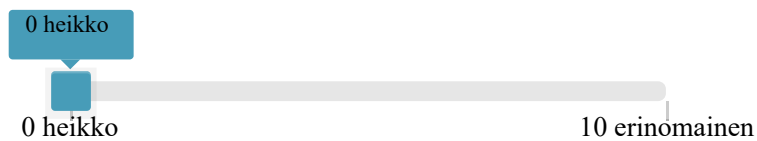
VI VIRANHALTIJATYÖN ONNISTUMINEN

19. Mielestäni...

asioiden valmistelu on avointa ja läpinäkyvää



asioiden valmistelu on luotettavaa



asioiden esittely on hyvin valmisteltua



asiat tulevat toimielimen käsittelyyn oikea-aikaisesti



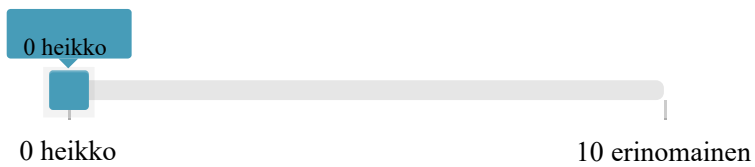
listatekstit ovat informatiivisia



päätösehdotukset ovat selkeitä



viranhaltijat ovat helposti tavoitettavissa



viranhaltijat tiedottavat asioista riittävän ajoissa



viranhaltijat tuovat uutta tietoa päätöksenteon tueksi



luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus



20. Miten arvioit viranhaltijoiden tiedollisia ja taidollisia valmiuksia?

koulutusohjelma



vuorovaikutustaidot



kokoustekniset taidot



tietotekniset taidot



monipuolinen tietolähteiden käyttö



uuden tiedon tuottaminen



luotettavan tiedon tuottaminen



toiminnan kehittäminen



21. Parannusehdotuksia viranhaltijatyöskentelyn parantamiseksi?

VII YHTEISTYÖN JA VIESTINNÄN ONNISTUMINEN

22. Mielestäni toimitin...

on tunnistanut keskeiset sidosryhmät



kerää tietoa sidosryhmiltä, niiden odotuksista ja tarpeista



saa palautetta sidosryhmiltä



antaa palautetta sidosryhmille



seuraa aktiivisesti sidosryhmiä



tekee aktiivisesti sidosryhmäyhteistyötä



23. Mielestäni toimielimen yhteistyö on toimivaa eri osapuolten välillä:

toimielin ja aluevaltuusto



toimielin ja aluehallitus



toimielin ja esittelijät



toimielin ja hyvinvointialueen johtavat viranhaltijat



toimielin ja media



24. Miten parantaisit toimielimen sidosryhmäyhteistyötä?

25. Mielestäni...

toimielimen viestinnän roolit ja vastuut ovat selkeät



toimielimellä on viestintäsuunnitelma



toimielin toteuttaa viestintää viestintäsuunnitelman mukaisesti



toimielimen ja esittelijän viestintävastuut on määritetty



toimielimen viestintä on tehokasta



toimielimen raportointi on tehokasta



toimielimen viestintä on riittävää






26. Miten parantaisit toimielimen viestintää ja raportointia?

VIII HAASTEITA JA KEHITTÄMISKOHTEITA

27. Merkittävimmät haasteet toimielimen toiminnassa


28. Merkittävimmät kehittämiskohteet toimielimen toiminnassa

29. Mielestäni toimielin on onnistunut tehtävässään (yleisarvosana)



Heikko Erinomainen

30. Mielestäni viranhaltijat ovat onnistuneet tehtävässään (yleisarvosana)



Heikko Erinomainen

Liite 2.

Lapin hyvinvointialue

19.4.2024

Tarkastuslautakunta

TARKASTUSLAUTAKUNNAN ITSEARVIOINTI

Hyvä vastaanottaja,

Lapin hyvinvointialueen tarkastuslautakunta on päättänyt 21.3.2024 § 28 toteuttaa itsearviointin varsinaisille jäsenille (n=15) ja niille varajäsenille, jotka ovat osallistuneet tarkastuslautakunnan kokouksiin 1.1.2023 alkaen vähintään kerran (n=4).

Itsearviointi toteutetaan 19.4.2024 tilanteen mukaisesti oleville varsinaisille jäsenille. Kaksi varsinaista jäsentä on eronnut toimikauden aikana ja yksi vaihtanut jäsenestä varajäseneksi. Näille entisille jäsenille ei itsearviointia lähetetä lainkaan selvyuden vuoksi, vaikka heillä olisikin hyvää arviointikykyä tarkastuslautakunnan toiminnasta. Varajäsenet ovat osallistuneet kahdesta kahdeksaan kertaan kokouksiin ajalla 1.1.2023-21.3.2024.

Taulukko 1. Itsearviointiin vastaajat (N=19).

varsinainen jäsen**varajäsen**

Puuronen Vesa
Heikkinen Pekka
Eilittä Tuula
Erkkilä Aleks
Hurtig Erkki
Huusko Kalle
Keski-Panula Ella
Kivioja Eila
Laitinen Marja-Leena
Muje Petri
Mäkitalo Arja
Nevalainen Paula
Saijets Kirsti
Salminen Päivi
Tolonen Timo

Ahola Maija
Juuruspolvi Juhani
Karvo Ari
Tikkala Hannu

Vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti ja siten, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Varajäseniä on vain neljä, joten kaikki vastaukset raportoidaan yhdessä. Itsearviointitulokset tallennetaan Lapin hyvinvointialueen Y:asemalle, jonne on estetty pääsy muilta kuin ulkoisen tarkastuksen yksikön viranhaltijoilta.

Itsearviointilomake on tehty hyvinvointialueiden ulkoisten tarkastajien verkostosta saatujen lomakkeiden, kuntien ja HUSin tekeminen itsearviointien pohjalta. Lisäksi lomakkeessa on hyödynnetty soveltuvien osien laadunhallintatyökaluja: EFQM Excellence malli 2013 (Euroopan laatupalkintomalli) ja CAF'n yhteinen arviointimalli (Common Assessment Framework 2006) organisaation kehittämiseksi itsearvioinnin avulla. Itsearvioinnissa käytetään väittämiä ja liukuvaa asteikkoa 1 (heikko taso) - 10 (erinomainen taso). Lisäksi on avoimia kysymyksiä.

Tämä itsearviointi tehdään nyt ensimmäisen kerran ja toteutetaan vain sähköisenä kyselynä. Itsearviointi tullaan toistamaan kahden vuoden välein ja keräämme kokemuksia jatkoa varten. Itsearviointilomakkeen ymmärrettävyyttä ja yleistettävyyttä ovat etukäteen kommentoineet tarkastuslautakunnan pj. Vesa Puurosen lisäksi Lapin hyvinvointialueen tutkimusjohtaja Jaana Leinonen.

Vastausaika on ajalla 19.-30.4.2024. Kysymyksiä on yhteensä 30 ja vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Vastaamisen keskeyttäminen ja jatkaminen myöhemmin on mahdollista.

Toivomme kaikkien teidän vastaavan tähän sähköiseen itsearviointikyselyyn, mikä edistää tarkastuslautakunnan laadunhallintaa ja arviointityön kehittämistä. Tuloksia tullaan käsittelemään tarkastuslautakunnan kesäkuun kokouksessa. Lisäksi itsearvioinnista tullaan tekemään julkinen raportti syksyllä 2024.

Kiitämme teitä kaikkia tähän asti hyvin sujuneesta yhteistyöstä.

Mikäli asiassa on epäselvyyttä tai tarvitset teknistä apua, olemme käytettävissäsi.

Yhteistyöterveisin,

Ulkoisen tarkastuksen yksikkö,

Riitta Erola, tarkastuspäällikkö (riitta.erola(at)lapha.fi), puh.040-5378 271

Jaana Koskela, ulkoinen tarkastaja (jaana.koskela(at)lapha.fi), puh. 040-5412 033